



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“RELACIÓN ENTRE EL PROCESO DE INTEGRAR PERSONAS CON LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JESÚS – CAJAMARCA, 2016”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autoras:

Br. Chiclote Quispe María Giovana

Br. Suárez Noriega Melvyn Karen

Asesor:

Dr. Walter Terán Ramírez

Cajamarca – Perú

2018

APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el (las) Bachiller(s) **Chiclote Quispe María Giovana y Suárez Noriega Melvyn Karen**, denominada:

**“RELACIÓN ENTRE EL PROCESO DE INTEGRAR PERSONAS CON LA
MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JESÚS-CAJAMARCA, 2016”**

Dr. Walter Terán Ramírez
ASESOR

M. Cs. Liliana Carrillo Carranza
JURADO
PRESIDENTA

MBA. Juan Carlos Llaque Quiroz
JURADO

Dr. Alex Miguel Hernández Torres
JURADO

DEDICATORIA

A Dios.

Por habernos permitido llegar hasta este punto y habernos dado salud para lograr nuestro primer objetivo en el ámbito profesional, además de su infinita bondad y amor.

A nuestras madres, Isabel y Catalina.

Por habernos apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que nos han permitido ser personas de bien.

A nuestros padres, Eber y Víctor.

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracteriza y que nos han infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A nuestros familiares.

A nuestras hermanas, Juana y Judith por haber sido nuestras compañeras en este arduo camino y habernos motivado a seguir adelante. A nuestros tíos Narciso y Juan, que siempre estuvieron apoyándonos y para los cuales somos símbolo de orgullo.

A nuestros amigos.

Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigos:

Finalmente, a los maestros, aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario, y que nos ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de la tesis.

AGRADECIMIENTO

A nuestra casa de estudios por habernos otorgado una educación de calidad y hacernos competitivos laboralmente.

A nuestros maestros quienes han colaborado con un granito de arena en nuestra formación profesional.

A nuestros padres, por el apoyo brindado durante toda nuestra formación universitaria.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACION DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	13
1.1. Realidad problemática.....	13
1.2. Formulación del problema.....	14
1.3. Justificación.....	14
1.4. Limitaciones.....	15
1.5. Objetivos.....	15
1.5.1. Objetivo general.....	15
1.5.2. Objetivos específicos.....	15
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	16
a) Antecedentes.....	16
b) Bases teóricas.....	24
1. PROCESO DE INTEGRAR PERSONAS.....	24
1.1. Reclutamiento.....	24
1.2. Selección del personal.....	25
1.1.1. Técnicas de Selección de Personal Tradicionales.....	26
1.1.2. NUEVAS TENDENCIAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	30
BASE LEGAL.....	35
1.3. INDUCCIÓN.....	44
2. MOTIVACIÓN LABORAL.....	45
c) Hipótesis.....	51
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	52
3.1. Operacionalización de variables.....	52
3.2. Diseño de investigación.....	54

3.3. Unidad de estudio.....	55
3.4. Población.....	55
3.5. Muestra.....	55
3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos.....	55
3.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos.....	58
CAPÍTULO 4. RESULTADOS.....	60
PROPUESTA PARA EL PROCESO DE INTEGRAR PERSONAS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JESÚS.....	64
CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN.....	72
CONCLUSIONES.....	75
RECOMENDACIONES.....	77
REFERENCIAS.....	78
ANEXO.....	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n.º1. Dimensiones de la Motivación Laboral	51
Tabla n.º2. Categorías de escala de Likert empleada en el instrumento	56
Tabla n.º3. Estructura de las dimensiones de la variable proceso de integrar personas	57
Tabla n.º4. Estructura de las dimensiones de la variable motivación laboral	57
Tabla n.º5. Descripción del coeficiente de confiabilidad del Alfa de Cronbach.	58
Tabla n.º6. Correlación del Proceso de integrar Personas con la Motivación Laboral.....	60
Tabla n.º7. Prueba de Chi-cuadrado del Proceso de Integrar Personas con la Motivación Laboral.....	60
Tabla n.º8. Correlación del reclutamiento con los factores extrínsecos de la motivación laboral	61
Tabla n.º9. Prueba de Chi-cuadrado de la dimensión Reclutamiento con los Factores Extrínsecos	61
Tabla n.º10. Correlación de selección de personal con los factores extrínsecos de la motivación laboral.....	61
Tabla n.º11. Prueba de Chi- cuadrado de selección de personal con los Factores Extrínsecos	62
Tabla n.º12. Correlación del reclutamiento con los factores intrínsecos de la motivación laboral.....	62
Tabla n.º13. Prueba de Chi-cuadrado de la dimensión Reclutamiento con los Factores Intrínsecos	62
Tabla n.º14. Correlación de selección de personal con los factores intrínsecos de la motivación laboral.....	63
Tabla n.º15. Prueba de Chi- cuadrado de selección de personal de la Información con los Factores Intrínsecos	63
Tabla n.º16. Calificación de candidatas a ocupar el puesto	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º1. Esquema de diseño de la investigación	54
--	----

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro n.º1. Talento Humano que aportará en el Proceso de Integrar Personas en la Municipalidad.....	69
Cuadro n.º2. Presupuesto de las actividades que se realizarán en caso se aplique sólo Reclutamiento Interno para el Proceso de Integrar Personas en la Municipalidad Distrital de Jesús.....	70
Cuadro n.º3. Presupuesto de las actividades que se realizarán en caso se aplique Reclutamiento externo para el Proceso de Integrar Personas en la Municipalidad distrital de Jesús.....	71

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico n.º1. Variable Proceso de Integrar Personas.....	81
Gráfico n.º2. Variable Motivación Laboral	81
Gráfico n.º3. Dimensión Reclutamiento	82
Gráfico n.º4. Dimensión Selección de Personal	82
Gráfico n.º5. Dimensión Factores Extrínsecos	83
Gráfico n.º6. Dimensión Factores Intrínsecos	83

RESUMEN

La presente investigación estudia la relación del Proceso de Integrar Personas con la Motivación laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Jesús, Cajamarca, 2016. La investigación es No experimental, descriptiva- Correlacional de corte transversal. La población estuvo conformada por 48 trabajadores de la Municipalidad distrital de Jesús- Cajamarca, 2016, considerando una muestra por conveniencia; los instrumentos utilizados fueron Hojas Censales y los datos fueron procesados con el programa SPSS 21.

Los resultados obtenidos evidencian que existe una relación directa, positiva- débil entre el Proceso de Integrar Personas con la Motivación Laboral de los colaboradores de la Municipalidad distrital de Jesús, Cajamarca-2016, ya que, el coeficiente de correlación $R=\text{Pearson}$ es de 0.178. Dentro de la investigación también se encuentra plasmada una propuesta para el Proceso de Integrar Personas, la cual ayudará a la Municipalidad integrar al talento humano más idóneo para cada puesto laboral dentro de la institución.

Palabras claves: Proceso de Integrar Personas, Motivación Laboral, Reclutamiento, selección de personal.

ABSTRACT

The present investigation studies the relation of the Process of Integrating People with the Work Motivation of the collaborators of the District Municipality of Jesus, Cajamarca, 2016. The investigation is Non experimental, descriptive- Correlational of transversal cut. The population consisted of 48 workers of the District Municipality of Jesus-Cajamarca, 2016, considering a sample for convenience; the instruments used were Censales Sheets and the data were processed with the SPSS 21 program.

The results obtained show that there is a direct, positive and weak relationship between the Process of Integrating People with the Work Motivation of the employees of the District Municipality of Jesus, Cajamarca-2016, since, the correlation coefficient $R = \text{Pearson}$ is 0.178 . Within the research is also embodied a proposal for the Process of Integrating People, which will help the municipality to integrate the most suitable human talent for each job within the institution.

Keywords: Process of Integrating People, Work Motivation, Recruitment, staff pick.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

La Presidencia de Consejos de Ministros (2013) menciona que:

“Actualmente, el ingreso a la Administración Pública procede, en la mayoría de los casos, por criterios discrecionales. Muy a pesar de que todos los regímenes laborales exigen que se lleve a cabo concursos, para que, según el orden de mérito se pueda acceder a un puesto laboral del Estado, la entrada por real concurso público ha sido la excepción antes que la regla. En este contexto, con frecuencia se reciben denuncias de concursos fraguados con perfiles diseñados ‘a la medida’ u otro tipo de irregularidades”.

Para (Bardales,2015) la Administración Pública en general, se enfrenta, entre otras cosas, a una crisis de legitimidad por parte de la sociedad, debido al uso irracional de los recursos públicos y a diferentes acciones corruptas; y que ante ello, es necesario que mejore su administración de recursos humanos, ya que, no cuenta con mecanismos claros y transparentes para reclutamiento, selección, contratación, capacitación, desarrollo y evaluación de los servidores públicos, lo que está causando que no exista una profesionalización por parte de los funcionarios, lo cual se evidencia en la atención de demandas a la sociedad. Adicionalmente, por la carencia de lo antes expuesto, según el artículo denominado “ Servicio Civil”, publicado en el año 2013 por la Presidencia de consejos de Ministros y la Autoridad del Servicio Civil, existen diversos problemas que la gestión laboral pública enfrenta, tales como: Falta de planificación y dirección coherente, distintos regímenes laborales con diferentes reglas de juego, abusos de contrataciones temporales, distorsión del sistema de remuneraciones, alta dispersión normativa, incumplimiento del principio de mérito regulado en diversas normas y ausencia de una política de Estado para la gestión del servicio civil. Ésta problemática recae en muchas instituciones públicas, y una de ellas es, según (Torres & Vásquez, 2017) la Municipalidad de Laredo en Trujillo, en donde, si bien es cierto cuenta con una parte del proceso de Integrar Personas, el cual es el proceso de selección de personal, pero es irregular e incompleto, el cual lo realiza el personal de recursos humanos, quien se encarga de recibir los currículos, constatar su veracidad y hacer la entrevista correspondiente a los candidatos. Sin embargo, los seleccionados no cubren el perfil del puesto a ocupar y tampoco pasan por un examen psicológico, pero aun así son contratados. Así mismo, el gerente no solicita constantemente el reporte de los logros y metas alcanzadas por el personal, por lo que, ni el desempeño ni la motivación de los trabajadores es evaluado. Ésta realidad no es ajena a la Municipalidad Distrital de Jesús, en donde se observa de manera empírica que el personal a cargo de las labores administrativas no se desempeña de manera eficiente, debido a la falta de conocimiento, por carencia de un plan de integración de personal y por la falta de monitoreo de las tareas de los colaboradores, lo que conlleva a que dentro de ésta organización pública

exista la ausencia de línea de carrera, ausencia de meritocracia, compañerismo y de estímulos a los colaboradores que efectúan labores que demandan de más esfuerzo que otras; esto se debe a la falta de motivación del Recurso Humano, a la rutina evidente en el proceso de integrar personas, a preferencias personales al momento de elegir al candidato para ocupar un puesto laboral y a simulaciones de procesos de selección. Este aspecto negativo en la institución no permite conocer mejores talentos existentes dentro de la demanda profesional de la ciudad y de la provincia, lo que genera que muchas de las actividades sean realizadas de manera ineficiente y los administrados no se sientan conforme con el desempeño del personal. Otro punto que se observa es que, hay personal contratado que, simplemente fueron asignados a ocupar cargos de confianza directamente por el alcalde; adicionalmente a ello, por la necesidad de cubrir un campo de trabajo con rapidez, el responsable de talento humano no identifica con claridad las necesidades del municipio, induciendo a que las nuevas contrataciones incumplan con los objetivos planteados dentro de la entidad y que su trabajo no sea desempeñado de la mejor manera; generando a su vez un bajo rendimiento laboral y el desperdicio de tiempo y de recursos en los procesos organizacionales.

Para llegar a controlar lo que sucede actualmente, se debe implementar una propuesta de integración del personal, para con ello, la municipalidad tenga definido los sub procesos de reclutamiento, selección e inducción y con ello, al notar que no existen irregularidades, los aspirantes estén motivados, pronosticando así un desempeño eficaz y el cumplimiento de objetivos que pueda tener cada puesto laboral dentro de la Municipalidad.

1.2. Formulación del problema

¿Cuál es la relación entre el proceso de integrar personas con la motivación laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Jesús- Cajamarca, 2016?

1.3. Justificación

Desde una perspectiva teórica, el presente trabajo se justifica mediante la teoría Motivacional de Herzberg y por Idalberto Chiavenato. Además, aportará al conocimiento existente sobre el proceso de integrar personas y la motivación laboral, y permitirá identificar la relación de éstas dos variables dentro de la Municipalidad distrital de Jesús.

Desde una perspectiva práctica, la presente investigación adquiere relevancia porque con los resultados alcanzados permitirá que la Municipalidad de Jesús implemente mejoras en sus herramientas administrativas y en el proceso de integración de personal, lo cual ayudará para mejorar la motivación laboral.

Desde una perspectiva académica, la presente investigación conducirá a resultados que puedan ser compartidos con aquellos profesionales interesados en la temática, particularmente aquellos administradores, que a través de sus propias investigaciones puedan profundizar ésta investigación.

Desde una perspectiva valorativa, es relevante porque en el ámbito local existen pocas investigaciones de éste tipo, por lo que tiene gran importancia cualitativa.

1.4. Limitaciones

Las limitaciones que se tuvieron en el desarrollo de la investigación fueron las siguientes:

El personal de la municipalidad es un poco discreto en cuanto al acceso de información.

La sobre carga laboral de algunos trabajadores no permite mucha flexibilidad durante la aplicación de los instrumentos de evaluación.

Sin embargo, nuestro trabajo de campo se hizo más flexible, porque solucionamos dichas limitaciones con previos acuerdos con el área de Recursos Humanos, para que puedan reunir a los trabajadores en un día y hora determinada exclusivamente para aplicarles nuestro instrumento de evaluación.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar la relación entre el proceso de Integrar Personas con la Motivación Laboral de los colaboradores del Municipalidad Distrital de Jesús – Cajamarca, 2016.

1.5.2. Objetivos específicos

Identificar la relación de cada una de las dimensiones del proceso de integrar personas con los factores extrínsecos de la motivación laboral.

Identificar la relación de cada una de las dimensiones del proceso de integrar personas con los factores intrínsecos de la motivación laboral.

Plantear una propuesta del proceso de integrar personas en la Municipalidad Distrital de Jesús.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

a) Antecedentes

Se revisaron diversas tesis y artículos, las mismas que permitieron obtener información secundaria como apoyo para la presente investigación.

Maldonado (2018) en la tesis, para optar el título de psicólogo industrial, “Selección del Personal y Motivación Intrínseca” en la Universidad Rafael Landívar de Quetzaltenango, Guatemala, la cual tiene como finalidad conocer si existe relación alguna entre la selección de personal y la motivación intrínseca laboral en el personal de una empresa financiera de la zona 1 de Quetzaltenango. Para esto fueron utilizados dos instrumentos, dos escalas de Likert de elaboración propia, que tienen como finalidad establecer la relación entre las dos variables de estudio. Los sujetos de estudio fueron 52 colaboradores del área administrativa y operativa, de los cuales fueron 34 hombres y 18 mujeres. Concluye que sí existe relación entre el proceso de selección de personal y motivación intrínseca laboral en los colaboradores de las áreas administrativas y operativas de una institución que presta servicios financieros en la zona 1 de Quetzaltenango. También indica que la motivación intrínseca laboral se ve influenciada de forma positiva por el método de selección de personal, ya que, ésta se encuentra en un rango sobresaliente y aceptable, para la organización. Se demuestra que un

75% de los colaboradores se sienten motivados con el método de selección de personal que la empresa utiliza, favoreciendo a que estos sobrepasen la media de motivación establecida dentro de la investigación.

Pesantes (2014) en la tesis “El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal y su relación en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Pujilí”, presentada para obtener el título profesional en Psicología Industrial en la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador; dio a conocer la relación que tiene la variable proceso de reclutamiento y selección de personal aplicada a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Pujilí (GADMP) ante la variable desempeño laboral, variable proyectiva del cumplimiento de objetivos y metas institucionales. La investigación se aplica a todos los colaboradores administrativos de la Institución. Para el cumplimiento de los objetivos planteados se desarrolló un estudio de tipo exploratorio, prospectivo y correlacional, que permitió conocer el grado de relación que tienen las variables de estudio. La recolección de la información se realizó a través de la aplicación de una herramienta de escalamiento tipo Likert, diseñada y elaborada con el fin de conocer el proceso de reclutamiento y selección de personal que se lleva ejecutando en la Institución y el nivel de desempeño del personal, además se utilizó una ficha de entrevista que permitió corroborar la información obtenida a través de los cuestionarios. Los principales resultados han permitido aseverar que sí existe correlación entre el proceso de reclutamiento y selección de personal (RSP) que utiliza la institución y el eficiente desempeño laboral de los colaboradores lo que está favoreciendo en brindar un servicio de calidad a la ciudadanía del cantón Pujilí.

Granado & Hernández (2005) en la tesis “Diseño de un Manual de Inducción dirigido a la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía Boliviana de Maturín Estado Monagas 2004-2005”. Tiene como finalidad proporcionar y garantizar un conocimiento amplio de la organización y sus funciones, e igualmente preparar al personal de nuevo ingreso para el mejor desempeño de su trabajo, lo cual dependerá en gran medida de las informaciones que les suministre, ya que, a través de las mismas pueda ejecutar sus funciones de manera eficiente y así contribuir con el mejoramiento de los servicios que la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía Boliviana de Maturín le brinda tanto a sus clientes internos como externos. Teniendo como objetivo Diseñar un Manual de Inducción dirigido a la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía Boliviana de Maturín Estado Monagas. La investigación realizada en el estudio fue de tipo descriptiva, contando con una población de 19 colaboradores y las técnicas que se usaron fueron observación directa, entrevista no elaborada y una encuesta. Obteniendo como conclusión que existen pocos empleados que poseen un nivel de instrucción por debajo de lo requerido para la ocupación de cargos con responsabilidades moderadas, los cuales deben ser motivados para el cumplimiento y finalización de las fases de educación que carecen. Varios empleados cuando ingresaron a laborar no recibieron la inducción respectiva, lo que pudo traer como consecuencia que esos trabajadores por falta de información no pudiesen adaptarse de una manera más rápida y eficiente.

Cerpa (2010), en la investigación “Motivación laboral y compensación salarial frente a otras compensaciones en las empresas michoacanas. Caso práctico abarrotera Sahuayo”-Morelia-México” el cual está basado en un análisis comparativo de la motivación laboral y su relación con las compensaciones salariales frente a otras compensaciones en las empresas Michoacanas en el caso práctico de Abarrotera Sahuayo, después del estudio realizado se concluyó que en el nivel operativo, el 76% los trabajadores no se encontraban motivados, estaban en total desacuerdo con las funciones asignadas, su trabajo no era reconocido, y estaban insatisfechos con el nivel de salarios, ya que este no les alcanzaba para cubrir su necesidades humanas a las que se hace referencia en la pirámide de las necesidades de Maslow .Además de no recibir ningún tipo de bono que les pueda ayudar a mejorar sus condiciones de vida. También se pudo observar que para los niveles gerenciales y ejecutivos el panorama era diferente, para ellos su desempeño y su salario estaban muy bien y con dicho salario además de los bonos que recibían les alcanzaba para cubrir perfectamente sus necesidades. Estos niveles integraban la minoría de la empresa (24%). Esta investigación demostró que para lograr que los trabajadores se encuentren motivados, se apasionen por sus trabajos y se enfoquen en lograr los objetivos organizacionales, el área de RRHH debe enfocarse en establecer políticas de equidad laboral y salarial. En este estudio, la relación pago-rendimiento parece ser una fuente para conseguir trabajadores altamente motivados. Las “recompensas” en dinero parecen ser un factor que realmente genera incrementos de productividad. Las organizaciones líderes que buscan crecer a través de la innovación y de prácticas gerenciales de punta, deben poner mucha atención a la motivación de su talento

humano y de la forma en que se le puede compensar por el trabajo desarrollado, convirtiéndose esta área en un factor clave para generar altos desempeños.

Sum (2015), en la tesis “Motivación y Desempeño Laboral”, explica por qué la motivación suele ser un tema muy controversial principalmente en las pequeñas y grandes empresas. En la presente investigación se identificó que el nivel de motivación ayuda al buen desempeño de los colaboradores para el logro de los objetivos establecidos, mencionan que es importante que el personal esté motivado ya que el ser humano por naturaleza necesita de diferentes formas para que tenga un buen rendimiento y llegue a cumplir con sus objetivos y metas, es decir la empresa deben ser dinámicas ante esa necesidad. En conclusión, se identificó que la motivación es un factor clave para el desempeño laboral en los colaboradores administrativos, manifestando ser los factores externos los más importantes como los incentivos, beneficios parte de lo que ofrece la empresa. Así mismo, mediante las encuestas realizadas se obtuvo 6 factores principales como: El primer factor la “Aceptación e Integración Social”, el segundo factor el “Reconocimiento Social”, tercer factor demostró sentirse motivados y satisfechos a nivel general, cuarto factor denominado “Autodesarrollo” y el quinto factor denominado “Poder” y el sexto factor “Seguridad”, cada factor explica los resultados obtenidos de los colaboradores. También se determinó que la capacitación es fundamental para poder desarrollar y proporcionar a los colaboradores las adecuadas habilidades, conocimientos y actitudes, también determinaron que el jefe inmediato ayuda a la motivación a los trabajadores para mejorar el desempeño en ellos.

Ledesma (2008), en la tesis “La Motivación como elemento determinante para incrementar la productividad del personal en las organizaciones” determina que el ser humano por naturaleza necesita alimentación, protección, cultura, etc. Asimismo, sostiene que cualquier tipo de necesidad puede ser complacida por cualquier grupo social al que pueda pertenecer. La investigadora propone desarrollar un mecanismo para la evaluación del desempeño, en donde el empleado pueda obtener un incentivo o recompensa, por lo tanto, la evaluación debe ser justa y transparente para poder así fomentar la motivación entre el personal. Por último, indica que la motivación es indispensable para poder aumentar la productividad del personal dentro de una organización, y para obtenerla, se debe incentivar y brindar reconocimiento a los colaboradores por el trabajo que ejecutan.

Pezo (2013), en la tesis: “Motivación y Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo, año 2013”. Concluye que: La presente investigación corresponde al enfoque cuantitativo de tipo no experimental, cuyo tipo es correlacional de corte transversal. Nuestro objetivo principal es determinar la relación entre la Motivación y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo el año 2013. De tal manera, como objetivos específicos pretendió determinar la relación entre la Motivación intrínseca, extrínseca y trascendental con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo. El trabajo se realizó con 63 trabajadores estables, elegidos al azar, se les aplicó dos encuestas para medir ambas variables. Los resultados encontrados permitieron afirmar que la Motivación guarda relación

significativa con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo el 2013. Donde $r = 0.262$ y $p = 0.022$; lo cual indica que la correlación es negativa y muy débil. En cuanto a las dimensiones: La motivación intrínseca ($r = -0.052$); $p = 0.650$), la motivación extrínseca ($r = 0.563$; $p = 0.065$), y la motivación trascendental con el Desempeño Laboral ($r = 0.106$; $p = 0.350$).

Gil (2011) en la tesis “Los factores de motivación, según HERZBERG, y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Martín”. Tesis de pregrado. Concluye que: En la Municipalidad Provincial de San Martín, los trabajadores no reciben ningún tipo de reconocimiento, esto quiere decir que no existe un programa o plan de reconocimientos hacia el trabajo, que sería muy importante implementar para generar motivación y armonía laboral. Además, en la institución identificaron que la relación entre compañeros de trabajo es buena con ambiente armoniosa con buen sentido ya que tiene que ver bastante para el buen desempeño de los trabajadores.

Bravo (2017) con la tesis “Integración del personal y satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales 2017”, tesis para optar el grado de magister, tuvo como objetivo determinar la relación entre integración del personal y satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, año 2017; utilizando un tipo de diseño no experimental y descriptivo correlacional. Concluyendo que: existe una relación significativa entre la integración del personal y la satisfacción laboral, adicionalmente indica que, la Integración del personal de la Municipalidad Distrital de Morales fue calificada inadecuada en un 34%. En tanto el 14% indicaron que los procesos de integración del personal son adecuados. Por lo que, según el autor, no se están evaluando correctamente a las personas, lo cual no permite determinar si el posible trabajador que ingrese a la entidad este en la capacidad de desarrollar sus actividades eficientemente. Asimismo, no se considera la evaluación profunda de la documentación que posee cada candidato, ni se realiza el análisis y estudio de la información sobre el contenido y de las especialidades de cada postulante. Dentro de sus resultados identificó la relación directa, positiva alta, que existe entre la dimensión Proceso de Selección y la variable Satisfacción laboral, con un coeficiente de 0.857. Cjuro (2017) en la tesis “proceso de integración del personal en la oficina general de administración de la municipalidad distrital de santa teresa, provincia de la convención” describe el proceso de integración del personal y las dimensiones de la variable. El tipo de investigación que se realizó es básico, el alcance es descriptivo y el diseño no experimental, tomando como población de estudio a las 30 personas que laboran en la oficina general de administración de la Municipalidad Distrital de Santa Teresa, de los cuales se recopiló la información a través de la aplicación de una encuesta compuesta por 22 ítems elaborado específicamente para el trabajo de investigación, los resultados fueron procesados por el software estadísticos Excel y SPSS, obteniendo que el reclutamiento de personal es regular con un nivel de 3.3. La selección de personal presenta un nivel de 3.4 considerado como bueno. La inducción del personal ha sido calificada como regular con un nivel de 3.2. Por lo tanto, con un nivel 3.3 valor comprendido entre 2.6-3.3 por lo tanto el proceso de integración de

personal es regular, ratificando que existen procesos que no se desarrollan de manera adecuada.

Osscca (2015) en la tesis “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital De Pacucha - Andahuaylas – Apurímac, 2014”. Tuvo como objetivo determinar la relación existente entre la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Pacucha, 2014. De tipo descriptiva. Compuesta con una muestra de 35 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha. Se llegó a la conclusión: Gestión del Talento Humano se relaciona de forma positiva débil con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha. La Integración del Talento Humano se relaciona de forma positiva débil (0.483, coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha.

Inka (2015) en la tesis para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas, “Gestión del Talento Humano y su relación con el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas” en la Universidad Nacional José María Arguedas, la cual tiene como objetivo determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores, y determinar la relación entre la selección de personal y la calidad del trabajo y el trabajo en equipo de la Municipalidad. La investigación es de carácter transversal correlacional no experimental y menciona dentro de su realidad problemática que al talento humano, en la Municipalidad de Andahuaylas, se lo selecciona de manera directa por los integrantes del partido político al que pertenecen y es por ello que, algunos trabajadores carecen de conocimientos y habilidades pertinentes para estar en un puesto de trabajo determinado; cada gobierno que entra en gestión, establece como trabajadores y funcionarios a las personas más cercanas para cubrir diferentes puestos. Concluye que, existe una correlación positiva alta, entre gestión de talento humano y desempeño laboral. Demostrando así que, si se desarrolla una buena gestión de talento humano, se apreciará en el desempeño laboral del trabajador. Por otro lado, también concluye existe una correlación positiva moderada entre selección del personal y la calidad del trabajo y una correlación positiva moderada, entre selección de personal y el trabajo en equipo. Éste antecedente es importante para la investigación puesto que toma una de las variables en estudio.

Ferrer (2016) en la tesis “Gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2016”. Para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública; cuya investigación utilizó el método deductivo, de tipo básico, descriptivo, correlacional de diseño no experimental transversal con una población de 121 trabajadores; menciona dentro de sus conclusiones que, las principales debilidades de la institución están referidas a la limitada gestión de recursos humanos; ya que, no se sigue un riguroso proceso de selección de personal, no se promueve la capacitación y motivación de los empleados (sueldos por debajo del mercado), y hay un débil control de su desempeño.

Bardales (2013) en la tesis “Evaluación de Puestos de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca de acuerdo al Manual Normativo de Clasificación de Cargos”, presentada para obtener el título de Licenciada en Administración, en la Universidad Privada Antenor Orrego ; la cual fue realizada para demostrar que el perfil profesional del trabajador de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca no se encuentra alineado al Manual Normativo de Clasificación de Cargos de la institución. Se consideró como muestra 39 currículos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca, se utilizó como técnica el análisis documental para cuyos efectos se elaboró el manual para evaluar el perfil profesional de trabajadores, el diseño de contrastación que se ha utilizado fue de una sola casilla o grupo único. Los resultados de la investigación han demostrado que los perfiles profesionales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca no se encuentran alineados al Manual Normativo de Clasificación de Cargos por cuanto los medios para ingresar a la función pública están inmersos en prácticas como: nepotismo, compadrazgo, patronazgo y clientelismo, lo que dificulta la existencia de un sistema de recursos humanos que garantice imparcialidad y equidad al momento de llevar a cabo el proceso de selección, contratación y demás aspectos relacionados con la administración de recursos humanos.

Dazoulay (2016) en el artículo “La motivación a largo plazo, empieza en el proceso de selección” indica que muchos empleadores piensan que la desmotivación viene, de forma natural, con el paso del tiempo por la monotonía, pero a pesar de que ese factor existe, puede retrasarse mucho seleccionando de manera acertada a los trabajadores. Concluye que, si un empleador desea retrasar al máximo la pérdida de motivación en los aspirantes o empleados, debe seleccionarlos correctamente durante el proceso de reclutamiento y selección, valorando más las ganas que pueden tener en unirse al proyecto empresarial, que su expediente académico. También menciona que se debe elegir a personas compatibles entre ellas para evitar un clima laboral “nublado” y fomentar el sentimiento de unión. Por otro lado indica que, es importante que el empleador sea honesto sobre las condiciones laborales con el empleador durante la entrevista, ya que, algunos entrevistadores con el fin de retener a un gran talento, ofrecen a los aspirantes cosas maravillosas que son inexistentes dentro de la organización , produciendo en ellos las ganas de integrar las filas de esas empresas, pero una vez en dentro de ellas se dan cuenta que todo lo ofrecido era falso, generando que sus ganas y motivación caigan drásticamente ocasionando un nivel de desempeño bajo. Por ultimo menciona que una empresa debe ofrecer condiciones iniciales lo bastante buenas para conseguir atraer a los mejores elementos, pero también debe guardar un margen para recompensar sus méritos una vez contratados, para que sientan que se está valorando su trabajo.

Tori (2014), en el artículo “La motivación en la Selección del Personal” menciona que, en la selección del personal, no solo hay que centrarnos en lo que las personas pueden hacer, también debemos conocer qué aspectos son los que realmente motivan a nuestro candidato, ya que esa será la clave para determinar lo que hará en el futuro. Indica también que el candidato ideal debe principalmente estar motivado, debe realmente querer con pasión poder

llevar a cabo el reto, debe creer en sus talentos, y estar acorde con los valores de la organización a la que pertenecerá. Debe sentirse satisfecho con las actividades y responsabilidades que tendrá en ese puesto de trabajo. Adicionalmente, menciona que conocer las principales motivaciones de nuestros candidatos, así como de nuestros colaboradores, es justamente la diferencia que crea la satisfacción, y cuando una persona está satisfecha, está motivada y comprometida.

Huete (2016) en el artículo “Cómo detectar la motivación de un candidato con una sola pregunta” indica que los reclutadores tienen la responsabilidad fundamental de identificar personal que antes de entrar a trabajar en la organización tengan un alto nivel de motivación, ya que, si se incorpora su grado de motivación se mantendrá en un nivel alto, lo que generaría tener un empleado comprometido. Concluye que en un proceso de integrar personas, el reclutador tiene que apreciar las causas que llevan al aspirante a estar interesado en incorporarse en la empresa. Asimismo, puede percatarse de si estas causas se alinean con las intenciones y valores de la compañía para evitar futuras posibles discordancias.

Francia (2018) en el artículo “Como identificar colaboradores motivados durante el proceso de selección” indica que para las empresas es muy importante contar con colaboradores motivados, los mismos que deben ser detectados en el proceso de selección, por lo que, la entrevista de trabajo es de vital importancia para poder identificarlos, pues en muchos casos son candidatos que destacarán del resto de postulantes. El reclutador debe intentar minimizar las preguntas que anticipan las respuestas del entrevistado, o sea que son de respuestas obvias. En lugar de esas preguntas, realizar preguntas para descubrir la verdadera personalidad del candidato. Realizar preguntas inesperadas a la gente motivada le encantará y a los desmotivados los hará sentir más y más incómodos, es allí donde se diferenciará entre uno y otro. Cabe mencionar que el autor también indica que, un aspirante que presente un alto nivel de motivación por trabajar en una empresa debería partir con ventaja en el proceso de selección respecto los demás, pues si el candidato se incorpora, es muy probablemente que su grado de motivación se mantenga alta una vez dentro lo cual garantizará su compromiso con la empresa.

Calvet (2015) en el artículo “Habilidades directivas - remuneración del personal. Gestión y motivación de equipos” indica que el conocido portal de RRHH Randstad, en una de sus encuestas sobre la gestión del talento humano en las empresas, recogió como resultado por parte de los empleados entrevistados que, un salario correcto con un horario adecuado y buen ambiente, unido a una cultura empresarial orientada al respeto, y el reconocimiento de los jefes, son ingredientes necesarios para reforzar la implicación del personal en la empresa. El resultado de la encuesta indica que los factores motivadores más valorados son: autonomía, creatividad, reconocimiento por parte de la empresa, buen ambiente laboral y unas condiciones de trabajo acordes a su valía. Asumir nuevas responsabilidades fue el punto en común más favorable, por asociarse con evolución personal, desarrollo de carrera y desafío; otro resultado relevante fue que la mayoría de los empleados entrevistados aseguraron que, si no pueden implicarse en el puesto de trabajo y en la empresa, cambiarían de trabajo.

Piña (2016) en el artículo publicado en su página de internet, titulado “¿Cómo lograr mayor efectividad personal y profesional?” expone que el desempeño laboral de los colaboradores en una organización se ve influenciado por varios medios; entre ellos se encuentran, la motivación, permitir que los colaboradores gocen de tiempo libre para dedicarse a actividades personales, planes de crecimiento laborales en los puestos de trabajo y desarrollo profesional. El autor también explica que, ante la necesidad de cubrir las vacantes en la organización, en ocasiones se incurre en el error de contratar a una persona sin que ésta llene en su totalidad las exigencias del puesto, y esto en la mayoría de los casos afecta a la organización, ya que, el desempeño y la dificultad para adaptarse se ven frenadas por la falta de competencias y habilidades.

Sembrena (2008) en el ensayo titulado, “Aplicación de recursos humanos, selección de personal y evaluación del desempeño”, expone que normalmente siempre que se habla del desempeño laboral se piensa en la teoría que nos dice que seleccionar personal es escoger al hombre adecuado para el puesto, pero lo que se debe considerar es que la selección de personal va más allá de cubrir una vacante, es buscar que las diferencias en cultura individual y cultura organizacional sean mínimas o en el mejor de los casos nulas, expone que en el momento que el colaborador es correctamente ubicado en su puesto de trabajo, aumenta su satisfacción laboral y por lo mismo el desempeño laboral. La autora recomienda que es importante que las organizaciones brinden toda la información necesaria respecto a la empresa, su filosofía, estilo de trabajo, objetivos, misión, visión, niveles de trabajo, niveles de exigencia, y que ésta sea impartida durante el proceso de selección para que el candidato conozca a grandes rasgos lo básico de la organización y de manera muy personal decida si sería capaz de adaptarse a la empresa o no se siente cómodo con la filosofía que la misma maneja, esto con el objetivo de lograr un buen desempeño en el puesto de trabajo y disminuir el índice de rotación, se recomienda también que el encargado del proceso de selección sea lo más meticuloso posible y que sea capaz de detectar las personalidades de los candidatos, como también conozca a perfección la filosofía empresarial, para hacer un análisis comparativo y tomar una mejor decisión final para la contratación.

Reyna & Hernandez (2013) en el paper “Recursos Humanos: la importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores” concluyen que un empleado motivado que se sienta cómodo en su puesto de trabajo rendirá mejor sus horas de producción que un empleado que no se sienta a gusto con su puesto laboral. También concluyen que además de la motivación, los incentivos son de gran importancia dentro del departamento de Recursos Humanos, pues es una herramienta que se utiliza para maximizar la producción del empleado mediante técnicas, cabe resaltar que, mediante los incentivos, los gerentes también buscan que los colaboradores se sientan cómodos dentro de su área laboral.

Ortega (2013) realizó el estudio “La motivación y el desempeño como factores de competitividad: caso de estudio empresa del sector automotriz” realizado en la ciudad de Querétaro en el año 2013 con el objetivo de encontrar las causas que motivan al personal a generar y transferir conocimiento impactando en la evaluación del desempeño para generar

competitividad. Esta investigación fue de tipo explicativo, descriptivo para este trabajo de investigación tuvo una muestra de 143 trabajadores de una empresa mexicana se utilizaron encuestas para obtener los resultados y se concluyó que manteniendo un trabajo bien pagado, que pueda sostener a una familia es muy importante y es considerado como un estímulo económico, la seguridad laboral, los reconocimientos, el buen clima laboral son importantes para generar competitividad en una empresa, institución u organización.

b) Bases teóricas

1. PROCESO DE INTEGRAR PERSONAS

El Proceso de Integrar Personas según Chiavenato (2011) representa la ruta que conduce a las personas a su ingreso a la organización; dicha de otra forma es la puerta de entrada que solo se abre para candidatos que cumplen con características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en la organización. El proceso de integrar personas varía según las necesidades de cada organización, algunas siguen un modelo más tradicional ya superado y otras tienen a invertir en un sistema más desarrollado y procesos más avanzados para atraer, escoger e insertar las personas cuyo perfil se ajusta con el de la organización. Éste proceso de integración de personas se compone según el autor de dos elementos: Reclutamiento y selección de personal.

Autores como (Gómez; Valkin & Cardy, 2008) lo denominan como “Proceso de contratación”, otros, como (Chiavenato, 2009) y (Chiavenato, 2007) lo denomina también como “Proceso de Incorporar personas” y “Proceso de Integrar personas” respectivamente, lo cierto es que con todas éstas denominaciones se llega a la conclusión de que son procesos que se relacionan con el suministro de personas a la organización.

(Gómez; Valkin & Cardy, 2008) indica que “una vez que la empresa ha determinado sus necesidades de personal tiene que contratar a los mejores empleados para ocupar los puestos disponibles mediante el proceso de contratación que se compone de tres elementos: reclutamiento, selección y socialización.”

(Chiavenato, 2007) indica que, “es el proceso responsable de los insumos humanos y comprende todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.”

De acuerdo a los conceptos de los autores, se tomará como elementos o sub procesos del proceso de Integración de personas al Reclutamiento, Selección de Personal y Orientación que también es denominada como socialización o inducción.

1.1. Reclutamiento

Llanos (2005) menciona que el reclutamiento es una de las funciones más importantes para las empresas, debido a que “de ello depende que la organización cuente con

personal calificado, actualizado y capacitado”, lo que a su vez “le otorga un nivel de competitividad y cumplimiento cabal de sus objetivos globales”. Dentro de los departamentos de recursos humanos de las organizaciones, el reclutamiento de personal se ha convertido en un proceso muy relevante para la captación de los empleados más adecuados. El reclutamiento puede definirse como un proceso orientado a la búsqueda de candidatos potenciales para cubrir una vacante, y para encontrarlos (Gómez; Valkin & Cardy, 2008) indican que, las empresas gastan anunciando sus vacantes a través de la radio, la red, los anuncios, la televisión, los medios escritos y las ferias de empleo para reclutar personal y abastecer la selección, esta acción según Chiavenato (2009) es el Reclutamiento, ya que, menciona que es un proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular y su función principal es anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer a candidatos calificados para disputarlo. El mercado donde la organización busca a los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos. En otras palabras, la organización debe buscar candidatos en su interior en el exterior o en ambos contextos; la búsqueda de candidatos dentro de la organización, se denomina reclutamiento interno, el cual se efectúa promoviendo ascensos al propio personal considerando que éste acto fomenta la lealtad y motivación de los colaboradores además de que es más barato para la organización ascender a sus empleados que contratar personal de otras organizaciones, es necesario considerar que el reclutamiento interno tiene también desventajas como la disminución de puntos de vista nuevos dentro de la organización y fomentar la idea que entre más tiempo en la organización es garantía de un ascenso (Stoner; Freeman&Gilbert, 1996). La búsqueda de candidatos fuera de la organización se denomina reclutamiento externo y según (Gómez; Valkin&Cardy, 2008) este tipo de reclutamiento trae consigo perspectivas frescas y planteamientos diferentes por parte de la “sangre nueva” que se incorporará a la empresa.

1.2. Selección del personal

“La selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada; la selección es una de elección, de escoger y decidir” (Chiavenato, 2007, p.169)

Chiavenato (2009) menciona que la selección de personal es un sistema de comparación y elección. Por tanto, es necesario que se tome un criterio de comparación y elección sobre la información sobre puesto a cubrir o las competencias deseadas y sobre los candidatos que se presentan. Así, el punto de partida para el proceso de la selección de personal es la obtención de información significativa sobre las competencias deseadas.

La selección como proceso de Comparación

Para (Chiavenato, 2007) la selección debe mirarse como un proceso de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo y las características de los candidatos. La primera variable la suministra el análisis y descripción del cargo y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. A través de la comparación, el organismo de selección presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección.

La selección como proceso de decisión

Para Chiavenato (2007) después de pasar por el proceso de comparación, lo que sigue es el proceso de decisión en donde se escoge, acepta o rechaza a los candidatos de acuerdo a las exigencias del cargo y a las características del puesto.

Según (Chiavenato 2009) la base para la selección del personal es la Recopilación de la Información acerca del puesto, por medio de:

- La descripción y el análisis del puesto, representan los aspectos intrínsecos o el contenido del puesto y extrínsecos o los requisitos que el puesto exige de su ocupante, es decir, proporcionan información acerca de los requisitos y las características que el ocupante del puesto debe poseer. Con esa información, el proceso de selección se concentra en la investigación y la evaluación de esos requisitos y en las características de los candidatos que se presenten.
- La técnica de incidentes críticos, consiste en la anotación sistemática y juiciosa que los gerentes deben hacer de todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del puesto considerado, que producirán un excelente o pésimo desempeño en el trabajo.
- La solicitud de personas, constituye la llave que arranca el proceso de selección. Es una orden de servicio que el gerente emite a efecto de solicitar a una persona para que ocupe un puesto vacante.
- El análisis del puesto en el mercado, Cuando la organización no dispone de la información acerca de los requisitos y las características esenciales para el puesto, por tratarse de uno nuevo o cuyo contenido se entrelaza con el desarrollo tecnológico, se echa mano de la investigación de mercado.
- La hipótesis de trabajo, En caso de que ninguna de las opciones anteriores se pueda utilizar para obtener información respecto al puesto, se emplea una hipótesis de trabajo, que es una previsión aproximada del contenido del puesto y lo que exige del ocupante (requisitos y características) en forma de una simulación inicial.

1.1.1. Técnicas de Selección de Personal Tradicionales

Entrevista de Selección

Para (Chiavenato, 2000) es la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. A pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato. A pesar de todo, la

entrevista es el método más empleado en la selección de personal y se clasifica en entrevistas estructuradas, no estructuradas y de contenido. Las Entrevistas no estructuradas no cuentan con un formato establecido, prácticamente es un tipo de conversación general y mayormente las entrevistas de selección se ubican dentro en ésta categoría. Por el contrario, en las Entrevistas estructuradas el empleador especifica con anticipación las preguntas relevantes para el puesto, e incluso podría considerar y calificar cuales serías las respuestas adecuadas. Sin embargo, en la práctica, la estructura es una cuestión de grado, en ocasiones, el gerente sólo se asegura de contar con un conjunto estandarizado de preguntas para no omitir alguna de manera inadvertida. El contenido de la entrevista según el autor se refiere a formular preguntas situacionales, conductuales y relacionadas con el puesto. Las preguntas situacionales son aquellas relacionadas con el puesto las cuales buscan medir el comportamiento del candidato ante una situación determinada; las preguntas conductuales son serie de preguntas relacionadas con el puesto, que se concentran en la forma como el candidato reaccionó ante situaciones reales en el pasado; las preguntas relacionadas con el puesto son aquellas que el entrevistador formula en base a experiencias pasadas de los aspirantes.

Por otro lado, Dessler & Valera (2017) indican que actualmente las entrevistas se aplican de varias formas: de uno a uno o mediante un panel de entrevistadores, de forma secuencial o en un solo momento, así como por computadora o personalmente. La mayoría de entrevistas son de uno a uno y secuenciales, es decir, en el primer caso solo existe el entrevistador y el entrevistado, en el segundo caso el aspirante es entrevistado por varias personas de manera secuencial y una a una, antes de tomar la decisión.

Entrevista de panel: entrevista realizada por un equipo, por lo general dos o tres personas, que interrogan en conjunto a cada aspirante y después combinan sus puntuaciones para obtener una evaluación final. El grado de confiabilidad y validez de las entrevistas de panel depende de la forma como el empleador lleva a cabo la entrevista.

Entrevistas telefónicas: busca que el aspirante responda de manera más espontánea y motivadora por haber recibido de sorpresa la llamada del reclutador.

Entrevistas por computadora: es aquella en donde se obtienen respuestas orales y por computadora antes preguntas o situaciones orales, visuales o escritas. Por lo general, el programa de entrevistas por computadora evalúa el tiempo de respuesta para cada pregunta.

Cabe mencionar que el proceso de la entrevista también debe tener en cuenta dos aspectos (el material y el formal), que están estrechamente relacionados.

- Contenido de la entrevista. Por el contrario de Chiavenato (2000), Dessler & Valera (2017) constituye al contenido de la entrevista como el aspecto material y es el conjunto de información que el candidato suministra de sí

mismo sobre sus estudios, experiencia laboral, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc. Toda esta información reposa en el curriculum vitae presentada por el candidato, la cual se amplía y aclara en la entrevista.

- Comportamiento del candidato. Constituye el aspecto formal. Es la manera de cómo reacciona en una situación: modo de pensar, actuar, sentir, grado de agresividad, asertividad, ambiciones y motivaciones, etc. Lo que se pretende en este aspecto es tener un cuadro de las características del candidato, independientemente de sus calificaciones profesionales.

Finalmente, indican que, para limitar errores en la utilidad de la entrevista, los empleadores deben evitar las primeras impresiones (sacando juicios apresurados), no aclarar los requerimientos del puesto (antes de iniciar la entrevista, el entrevistador debe aclarar los tipos de rasgos que buscan y el por qué), los efectos de las características personales como el atractivo físico, género y raza (por desgracia los atributos físicos también distorsionan las entrevistas), etc.

Pruebas de Selección del Personal

Una prueba es básicamente una muestra de la conducta de un individuo y debe aplicarse mediante un instrumento confiable y válido. Cabe resaltar que las pruebas no sirven únicamente para los trabajadores de menor nivel. En general, conforme se incrementan las demandas del trabajo, por ejemplo, mayores requisitos de habilidades, capacitación y salario, los empleadores tienen a utilizar más métodos de pruebas en el proceso de selección; y no sólo las usan para encontrar a buenos trabajadores, sino también para descartar a los malos, ya que con ellas se pueden evidenciar rasgos de personalidad.

Pruebas de conocimientos

Son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridas a través del estudio, la práctica o el ejercicio. “Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas cosas (destreza como chofer de camión, capturista, telefonista, operación de máquina, para utilizar una calculadora, etcétera). Hay diversas pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con el método, el área o la forma” (Chiavenato, 2007; p. 182).

Clasificación de acuerdo al método: Según Chiavenato (2007), en ésta clasificación se encuentran las pruebas orales y escritas o de realización.

Clasificación de acuerdo con el área de conocimientos: aquí se encuentran según Chiavenato (2007) las pruebas generales, que evalúan cultura general y

conocimientos generales; y las pruebas específicas, que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto de que se trata.

Clasificación de Pruebas de acuerdo a su Forma: se encuentran en ésta clasificación según Chiavenato (2007) las pruebas tradicionales, que son de tipo expositivo, pueden ser improvisadas, pues no exigen planeación. Miden profundidad del conocimiento, pero sólo examinan un área pequeña del mismo. También se encuentran dentro de este campo las pruebas objetivas, que son estructuradas en forma de exámenes objetivos, de aplicación y corrección rápida y fácil. Estas pruebas requieren de una planeación cuidadosa para transformar las preguntas en puntos concisos y se dividen en pruebas de opciones simples (verdadero o falso, sí o no); prueba de llenar espacios en blanco (preguntas con espacios en blanco que hay que llenar); pruebas de opción múltiple y prueba para relacionar columnas.

Pruebas de habilidades cognitivas

Para Dessler & Valera (2017) indican que éste tipo de pruebas incluyen las de habilidades de razonamiento general (inteligencia) y las de habilidades cognitivas específicas, como la memoria y el razonamiento inductivo. Las Pruebas de inteligencia evalúan las habilidades intelectuales generales. No sólo miden tan sólo un rasgo, sino también una gama de habilidades, incluyendo la memoria, el vocabulario, la fluidez verbal y la habilidad numérica. Con frecuencia llega a medirse usando pruebas que se aplican de manera individual. Las Habilidades cognitivas específicas también son conocidas por los psicólogos como pruebas de aptitudes porque sirven para medir las aptitudes para un puesto de trabajo determinado.

Pruebas de medición de la personalidad y los intereses

Según Dessler & Valera (2017) las pruebas de personalidad miden aspectos básicos de la personalidad de un candidato, como la introversión, la estabilidad, la motivación y a menudo es correlacionada con el desempeño laboral. Existen una extensa gama de pruebas para medir la personalidad de un candidato, como la de autorreporte, la encuesta de Guilford- Zimemerman que mide rasgos como la estabilidad emocional contra la irritabilidad, y la amabilidad contra crítica; pero mayormente se aplican las pruebas proyectivas, es decir, el psicólogo presenta al candidato un estímulo ambiguo, algo como una mancha de tinta o una imagen borrosa con la finalidad de que pueda observar las actitudes que proyectará el aspirante. Otras técnicas proyectivas es la prueba estructurada de frases incompletas de Forer. Para comparar las preferencias de un individuo se utiliza un instrumento denominado inventario de intereses el cual sirve para el desarrollo y la selección de personal, que compara los intereses actuales del individuo con los de otros en diversas ocupaciones, con el objetivo de determinar su ocupación preferida.

Prueba psicológica

Se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad, etc. Se enfocan sobre todo en las aptitudes, con objeto de generalizar y prever el comportamiento en determinado tipo de trabajo. (Chiavenato, 2007; p. 185)

1.1.2. NUEVAS TENDENCIAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Según Romero (2016) el internet se ha convertido en una herramienta de gran ayuda para procesos de reclutamiento y selección. Ya que a partir de los años 80 con su llegada y las nuevas tecnologías todo cambió en el reclutamiento y selección del personal, por que aparecieron los primeros portales de empleo, haciendo que el que anuncio de cada vacante se pueda redactar y publicar en cuestión de minutos y era visible para los candidatos mucho más rápido. Las compañías más avanzadas creaban su propio software para la gestión de bases de datos de candidatos y de procesos de selección. Con la evolución de la tecnología en las páginas web de las empresas se empezaban a conocer ofertas de trabajo y hasta colocar un curriculum con total seguridad y rapidez. Por todos estos cambios hoy en día, es posible buscar trabajo activamente por diversos métodos en la red, así como difundir fácilmente un curriculum, incluso dar a conocer a los entrevistadores una propia página web personal para ofrecer más información sobre sí mismo como candidato.

Las redes sociales

Las redes sociales son una herramienta muy importante para el reclutamiento y selección de personal y lo seguirán siendo, ya que a través de ellas se puede comprobar aquellos trabajadores que en el trabajo tienen una actitud o comportamiento totalmente diferente al que tienen en su tiempo libre, que en ocasiones podría poner en entredicho la reputación de la compañía. Son una de las primeras herramientas que se utilizan para constatar datos en la búsqueda de personal, comprobando aficiones, intereses, motivaciones, capacidad de influir en los demás etc. con la finalidad de observar si el futuro candidato posee los mismos valores que la organización. Para la búsqueda de candidatos en internet y en las redes sociales los reclutadores utilizan numerosas herramientas de búsqueda: como Búsqueda de información a través del correo electrónico del candidato, búsqueda de información asociada a la foto de perfil del candidato en redes sociales, búsqueda de información a través de motores de búsqueda (google, bing, etc), búsqueda de información a través de cadenas de búsqueda para encontrar perfiles públicos, curriculums, correos electrónicos, etc. Algunas de las anteriores herramientas, también las utilizan los reclutadores para obtener información de los candidatos dentro de algunas redes sociales, como pueden ser LinkedIn, Twitter o Facebook.

Twitter

Algunas empresas utilizan esta red social para publicar ofertas de empleo, aunque de esta forma se sigue siendo un reclutador pasivo. A pesar de que Twitter tiene un motor de búsqueda con numerosos filtros, los resultados que se obtienen de sus búsquedas no son determinantes para los departamentos de recursos humanos, ya que esta red social es muy utilizada de forma personal. Puede resultar muy útil utilizar Twitter, una vez ya tenemos controlado a un candidato, saber si es mencionado y para que cosas, o también para encontrar determinados contenidos o personas relacionadas con los mismos.

Facebook

Esta red social nacida en 2004 es una de las utilizadas en todo el mundo, pero al igual que ocurre con Twitter, los usuarios la utilizan de forma muy personal y no suelen dar mucha información acerca de su vida profesional. Por este motivo los reclutadores pueden utilizar esta red para buscar aquella información que no viene en los curriculums y que pueda llamar la atención del seleccionador. Facebook también tiene un motor de búsqueda, aunque solo se podrán tener acceso a aquellos perfiles que estén abiertos al público. En esta red social las empresas u organizaciones pueden crear sus respectivas páginas de empresa, donde podrán comunicarse con seguidores, publicar y difundir ofertas de empleo.

Linkedin

Actualmente LinkedIn es la mayor red social de profesionales del mundo, se creó en 2003 con la intención de conectar a los profesionales de diferentes partes del planeta y el objetivo de que compartiesen experiencias pudiendo al mismo tiempo buscar nuevas oportunidades laborales. Esta red social ayudará a los reclutadores a buscar perfiles de posibles candidatos que encajen con las vacantes que se ofrecen en su empresa o para poder estar en contacto con ellos. LinkedIn cuenta actualmente con alrededor de 400 millones de usuarios, aunque no todos ellos están activos ni utilizan la red de la forma correcta. LinkedIn es hoy en día una carta de presentación a todas las empresas, sí o sí, los reclutadores van a buscar si el candidato tiene un perfil en esta red social, para posteriormente analizarlo y comprobar si encaja en su organización.” (Romero, 2016; p. 33)

El outsourcing

Saenz (2002), indica que el outsourcing en reclutamiento y selección de personal puede definirse como el proceso a través del cual las organizaciones o empresas delegan toda la parte del proceso de selección a un tercero. De este modo, las empresas pueden centrarse en la actividad principal del negocio, subcontratar este proceso y reducir costes.

El employer Branding

Romero (2016), El employer branding es un conjunto de estrategias, ideas y herramientas que tratan de posicionar a la empresa como el lugar ideal para que los trabajadores puedan desarrollar su carrera laboral y atraer el talento a la organización. Esta nueva tendencia de reclutamiento se utiliza como estrategia de atracción de talento hacia las empresas u organizaciones; por lo que, cada vez más, las empresas trabajan en mejorar su marca empleadora, siendo la propuesta de valor del empleado (PVE) una de las claves a la hora de potenciar la marca. La cual engloba todos aquellos aspectos que una empresa puede ofrecerle al futuro trabajador por el motivo de trabajar en ella. Los valores y la cultura empresarial son la identidad por la que será reconocido la marca de la empresa, por ello es de vital importancia para la organización generar mensajes a través de la propuesta de valor del empleado para posicionar de la mejor manera posible a la empresa para atraer y captar talento. La propuesta de valor del empleado puede consistir en mejorar la carrera profesional del empleado, desarrollo y oportunidades de aprender, tener un entorno de trabajo agradable, ofrecer oportunidades internacionales, prestigio, remuneración competitiva y ofrecer un equilibrio entre la vida profesional y personal, con lo cual se busca tener en las filas de las empresas a los mejores profesionales y que estos postulen, con la propuesta de valor, a las vacantes de puestos de trabajo motivados. Otra de las estrategias de atracción de talento dentro del employer branding puede definirse como embajadores de marca. Estos son trabajadores o colaboradores de la misma que difunden las ventajas de trabajar para esta organización. Normalmente se suele dar más credibilidad a la información proveniente de una empresa, cuando esta proviene de empleados o colaboradores de la misma. Que sean los trabajadores de la organización los que hablen de la marca, es el principal motivo para convertir a los trabajadores en embajadores de marca.

Crow Sourcing

Muchas empresas hoy en día están utilizando instrumentos nuevos para seleccionar el mejor talento humano, como el Crowd Sourcing que es una herramienta que además de ser utilizado para tomar decisiones de contratación sirve también para incrementar la interacción de los empleados, ya que, cuando el empleador encuentra una coincidencia entre el aspirante y algún empleado actual, pide a aquéllos que comenten acerca de qué tan adecuado sería el candidato para el puesto; generando así un sentimiento comunitario de motivación e interacción, asíéndoles sentir importantes dentro de la empresa. Esta herramienta es muy utilizada por Google.

Para Dessler & Valera (2017) actualmente se deben incluir las siguientes pruebas dentro del sub proceso de selección de personal:

Pruebas de habilidades motrices y físicas

En ocasiones también es necesario medir habilidades motrices, como la destreza digital y manual. Mide la rapidez y la precisión de los juicios sencillos, así como la rapidez de los movimientos de brazos, manos y dedos.

Prueba de simulaciones de trabajo

Es utilizada mediante la técnica de las muestras de trabajo, es un recurso de prueba basado en la medición del desempeño real en tareas laborales básicas, con esta prueba es más fácil para el empleador detectar las respuestas fingidas.

Pruebas situacionales de criterio

Son pruebas de personal diseñadas para evaluar el criterio de un aspirante respecto de una situación que se enfrenta en el centro de trabajo, dentro de estas pruebas se encuentran los Centros de evaluación gerencial, que es una situación simulada donde se pide a los candidatos a gerentes que tomen decisiones sobre situaciones hipotéticas, luego de lo cual se califica su desempeño, éstas pruebas también se pueden presentar como juegos administrativos.

Pruebas basadas en videos

Son simulaciones basadas en videos que se presentan al candidato mediante escenas de video en línea o en una computadora, cada una seguida por una o más preguntas de opción múltiple. La escena podría describir a un trabajador que enfrenta una situación laboral. En un momento crítico la escena termina y en el video se pide al candidato que elija entre varias líneas de acción.

El polígrafo

Según Portal (2010) También conocido como detector de mentiras, es un dispositivo que mide cambios fisiológicos, como un aumento en la transpiración. Se supone que ese tipo de modificaciones reflejan alteraciones en el estado emocional cuando la persona miente. En el Perú no existe una ley que prohíba la aplicación de este tipo de pruebas a los postulantes a un puesto de trabajo; algo que sí existe en los Estados Unidos (país de origen de este tipo de pruebas psicofisiológicas o de polígrafo), en donde desde 1988 se encuentra vigente la ley Employee Polygraph Protection Act – EPPA (Ley de Protección de Empleados ante el Polígrafo) que previene que los empleadores del sector privado usen este tipo de pruebas en la selección de personal.

Evaluación de la honestidad

Este tipo de evaluaciones suelen ahorrar dinero a las organizaciones, el empleador puede descartar a los candidatos o trabajadores deshonestos haciéndoles preguntas

directas acerca de que, si han robado alguna vez, verificando el historial crediticio, verificando todas las referencias laborales y personales, utilizando pruebas de lápiz y papel como pruebas psicológicas, realizando un examen de detección de consumo de drogas. Es preciso tener en cautela con las pruebas de honestidad, es probable que el candidato salga de la organización sintiendo que no fue bien tratado.

Grafología

Se refiere al uso de un análisis de la caligrafía para determinar los rasgos básicos de la personalidad quien escribe. Es parecida a las pruebas de personalidad, aunque muchos estudios científicos han mencionan y concluyen que la grafología no es válida.

Detectores de mentiras humanos

Hoy en día, algunos empleadores están utilizando los llamados “detectores de mentiras humanos”, que son expertos que pueden ser capaces de identificar a quién miente con tan sólo observarlo.

Exámenes médicos

Existen muchas razones para llevar a cabo exámenes médicos previos a la contratación. Una es para verificar que el aspirante cumple con los requisitos físicos del puesto, otra para descubrir cualquier limitación médica que se tenga que tener en cuenta al momento de instalar al candidato. No se puede rechazar a individuos con discapacidad siempre y cuando estén calificados para el puesto y les sea posible desempeñar sus funciones esenciales. Muchos empleadores también realizan exámenes de detección de consumo de drogas. La práctica más común consiste en examinar a los candidatos antes de contratarlos. Otros realizan exámenes de consumo de drogas de manera aleatoria o periódica. Para detectar este tipo de sustancias se utilizan pruebas de orina, pruebas de aliento para detectar el alcohol con la finalidad de determinar la cantidad de esta sustancia en la sangre, análisis de cabello, entre otras.

Verificación de antecedentes y referencias

Es importante realizar una correcta verificación de antecedentes para no caer en el error de contratar personal que se encuentre o se haya encontrado con problemas judiciales, policiales por robo o por motivos que por contratarlos puedan afectar a la organización. Cabe resaltar que la profundidad de la investigación depende del puesto. Por otro lado, verificar las referencias permite al empleador comprobar que lo que indica el postulante en su currículum vitae sea verídico. La mayoría de empleadores realizan ésta verificación mediante llamadas al antiguo empleo del postulante con fines de descubrir más información sobre su motivación, sus

habilidades técnicas y su capacidad para trabajar con otras personas. Contratar a un candidato inadecuado resulta costoso. En el mejor de los casos, se pierde el costo por la búsqueda y se empieza nuevamente. En el peor de los casos, la persona podría dañar gravemente a la organización, es por ello que se deben tomar ciertas medidas como incluir en el formulario de solicitud de empleo una declaración que autorice explícitamente una verificación de antecedentes, que los aspirantes deben firmar.

BASE LEGAL

De los Decretos Legislativos que se mencionarán a continuación, sólo se consideraron los capítulos relacionados a la investigación.

De acuerdo con el Decreto legislativo N° 1057 que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios (CAS)

DECRETO SUPREMO N° 075-2008-PCM

CONCORDANCIAS: R.M. N° 417-2008-PCM (Aprueban Modelo de Contrato Administrativo de Servicios)

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA CONSIDERANDO:

Que, mediante Decreto Legislativo N° 1057 se regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios el cual tiene por objeto garantizar los principios de mérito y capacidad, igualdad de oportunidades y profesionalismo de la administración pública; Que, el proceso de contratación administrativa de servicios no autónomos requiere de una reglamentación que desarrolle claramente el procedimiento a ser utilizado por todas las entidades públicas, así como la transparencia de ese procedimiento que debe ser sencillo, claro y flexible, sin descuidar las exigencias mínimas que deben cumplir quienes son contratados bajo la modalidad de contrato administrativo de servicios; De conformidad con lo dispuesto por el inciso 8 del artículo 118 de la Constitución Política del Perú, la Ley N° 29158 - Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y el Decreto Legislativo N° 1057; DECRETA;

Artículo 1. Aprobación del reglamento

Apruébese el reglamento del Decreto Legislativo N° 1057, que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios, el cual consta de dieciséis artículos, cuatro disposiciones complementarias transitorias, siete disposiciones complementarias finales y una disposición complementaria derogatoria.

Artículo 2. Refrendo

El presente decreto supremo es refrendado por el Presidente del Consejo de Ministros. Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los veinticuatro días del mes de noviembre del año dos mil ocho.

ALAN GARCÍA PÉREZ

Presidente Constitucional de la República

YEHUDE SIMON MUNARO Presidente del Consejo de Ministros.

REGLAMENTO DEL DECRETO LEGISLATIVO N° 1057, QUE REGULA EL RÉGIMEN ESPECIAL DE CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA DE SERVICIOS.

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1.- Naturaleza jurídica y definición del contrato administrativo de servicios. El contrato administrativo de servicios es una modalidad contractual administrativa y Privativa del Estado, que vincula a una entidad pública con una persona natural que presta servicios de manera no autónoma. Se rige por normas de derecho público y confiere a las partes únicamente los beneficios y las obligaciones que establece el Decreto Legislativo N° 1057 y el presente reglamento. No está sujeto a las disposiciones del Decreto Legislativo N° 276 - Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público-, ni al régimen laboral de la actividad privada, ni a ningún otro régimen de carrera especial.

Artículo 2.- Ámbito de aplicación del Decreto Legislativo N° 1057

2. 1. El ámbito de aplicación del Decreto Legislativo N° 1057 y de este reglamento comprende a todas las entidades de la administración pública, entendiéndose por ellas al Poder Ejecutivo, incluyendo los ministerios y organismos públicos, de acuerdo a lo establecido por la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo; al Congreso de la República; al Poder Judicial; a los organismos constitucionalmente autónomos, a los gobiernos regionales y locales y las universidades públicas; y a las demás entidades públicas cuyas actividades se consideran sujetas a las normas comunes de derecho público. Las empresas del Estado no se encuentran bajo el ámbito de aplicación del presente reglamento.

2.2. No se encuentran dentro del ámbito de aplicación del Decreto Legislativo N° 1057 y del presente reglamento los contratos financiados directamente por alguna entidad de cooperación internacional con cargo a sus propios recursos; los contratos que se realizan a través de organismos internacionales que, mediante convenio, administran recursos del Estado Peruano para fines de contratación de personal altamente calificado, así como tampoco a los contratos del Fondo de Apoyo Gerencial; aquellos que corresponden a modalidades formativas laborales; ni los de prestación o locación de servicios, consultoría, asesoría o cualquier otra modalidad contractual de prestación de servicios autónomos que se realizan fuera del local de la entidad contratante.

2.3. El procedimiento regulado en el inciso 3.1 del artículo 3 del presente reglamento no se aplica a los procesos de contratación regulados por convenios y contratos internacionales, quedando a salvo los procedimientos especiales que éstos regulen.

CAPITULO II PROCEDIMIENTO DE CONTRATACION

Artículo 3.- Procedimiento de contratación

3.1. Para suscribir un contrato administrativo de servicios las entidades públicas deben observar un procedimiento que incluye las siguientes etapas:

1. Preparatoria: Comprende el requerimiento del órgano o unidad orgánica usuaria, que incluye la descripción del servicio a realizar y los requisitos mínimos y las competencias que

debe reunir el postulante, así como la descripción de las etapas del procedimiento, la justificación de la necesidad de contratación y la disponibilidad presupuestaria determinada por la oficina de presupuesto o la que haga sus veces de la entidad. No son exigibles los requisitos derivados de procedimientos anteriores a la vigencia del Decreto Legislativo N° 1057 y de este reglamento.

2. Convocatoria: Comprende la publicación de la convocatoria en el portal institucional en Internet y en un lugar visible de acceso público del local o de la sede central de la entidad convocante, sin perjuicio de utilizarse, a criterio de la entidad convocante, otros medios de información. La publicación de la convocatoria debe hacerse y mantenerse publicada desde, cuando menos, cinco días hábiles previos al inicio de la etapa de selección.

3. Selección: Comprende la evaluación objetiva del postulante relacionado con las necesidades del servicio. Debe incluir la evaluación curricular y, a criterio de la entidad convocante, la evaluación escrita y entrevista, entre otras que se estimen necesarias según las características del servicio materia de la convocatoria. En todo caso la evaluación se debe realizar tomando en consideración los requisitos relacionados con las necesidades del servicio y garantizando los principios de mérito, capacidad e igualdad de oportunidades. El resultado de la evaluación se publica a través de los mismos medios utilizados para publicar la convocatoria, en forma de lista por orden de mérito, que debe contener los nombres de los postulantes y los puntajes obtenidos por cada uno de ellos.

4. Suscripción y registro del contrato: Comprende la suscripción del contrato dentro de un plazo no mayor de cinco días hábiles, contados a partir del día siguiente de la publicación de los resultados. Si vencido el plazo el seleccionado no suscribe el contrato por causas objetivas imputables a él, se debe declarar seleccionada a la persona que ocupa el orden de mérito inmediatamente siguiente, para que proceda a la suscripción del respectivo contrato dentro del mismo plazo, contado a partir de la respectiva notificación. De no suscribirse el contrato por las mismas consideraciones anteriores, la entidad convocante puede declarar seleccionada a la persona que ocupa el orden de mérito inmediatamente siguiente o declarar desierto el proceso.

Una vez suscrito el contrato, la entidad tiene cinco días hábiles para ingresarlo al registro de contratos administrativos de servicios de cada entidad y a la planilla electrónica regulada por Decreto Supremo N° 018-2007-TR.

3.2. Los procedimientos seguidos para la contratación de personas en el régimen de contratación administrativa de servicios, que se inician con posterioridad a la vigencia del presente reglamento, se sujetan única y exclusivamente a las normas que lo regulan, contenidas en el Decreto Legislativo N° 1057 y el presente reglamento. No son exigibles los requisitos derivados de procedimientos anteriores ni el proceso regulado por las normas que rigen las contrataciones y adquisiciones del Estado.

Artículo 4.- Impedimentos para contratar y prohibición de doble percepción

4.1. No pueden celebrar contratos administrativos de servicios las personas con inhabilitación administrativa o judicial para contratar con el Estado.

4.2. Están impedidos de ser contratados bajo el régimen de contratación administrativa de servicios quienes tienen impedimento para ser postores o contratistas, expresamente previsto por las disposiciones legales y reglamentarias sobre la materia.

4.3. Están impedidas de percibir ingresos por contrato administrativo de servicios aquellas personas que perciben otros ingresos del Estado, salvo que, en este último caso, dejen de percibir esos ingresos durante el período de contratación administrativa de servicios. La prohibición no alcanza, cuando la contraprestación que se percibe proviene de la actividad docente o por ser miembros únicamente de un órgano colegiado.

Siendo parte de nuestra investigación el Proceso de integrar personas de una entidad pública como la Municipalidad de Jesús, nos acogemos a la base legal antes mencionada en donde se evidencia que para integrar personal para laborar en el estado sólo se ejecutan procedimientos de reclutamiento y selección; por lo que, de acuerdo a ello, nuestra variable Proceso de Integrar Personas tendrá dos dimensiones: Reclutamiento y Selección de Personal.

Decreto Legislativo N° 276

LEY DE BASES DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA TITULO PRELIMINAR

Artículo 1º.- DEFINICION DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA. Carrera administrativa es el conjunto de principios, normas y procesos que regulan el ingreso, los derechos y los deberes que corresponden a los servidores públicos que, con carácter estable prestan servicios de naturaleza permanente en la Administración Pública. Tiene por objeto permitir la incorporación de personal idóneo, garantizar su permanencia, asegurar su desarrollo y promover su realización personal, en el desempeño del servicio público. Se expresa en una estructura que permite la ubicación de los servidores públicos, según calificaciones y méritos.

Artículo 2º.- SERVIDORES NO COMPRENDIDOS. - No están comprendidos en la Carrera Administrativa los servidores públicos contratados, los funcionarios que desempeñan cargos políticos o de confianza, pero sí en las disposiciones de la presente Ley en lo que les sea aplicable. No están comprendidos en norma alguna de la presente Ley los miembros de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional ni los trabajadores de las Empresas del Estado o Sociedades de Economía Mixta., cualquiera sea su forma jurídica.

Artículo 3º.- DEBERES DE LOS SERVIDORES PUBLICOS. - Los servidores públicos están al servicio de la Nación y en tal razón deben:

- a) Cumplir el servicio público buscando el desarrollo nacional del país, y considerando que trasciende los períodos de gobierno.
- b) Supeditar el interés particular al interés común y a los deberes del servicio.
- c) Constituir un grupo calificado y en permanente superación.
- d) Desempeñar sus funciones con honestidad, eficiencia, laboriosidad y vocación de servicio.
- e) Conducirse con dignidad en el desempeño del cargo y en su vida social.

Artículo 4º.- PRINCIPIOS DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA. - La Carrera Administrativa es permanente y se rige por los principios de:

- a) Igualdad de Oportunidades.
- b) Estabilidad.
- c) Garantía del nivel adquirido.
- d) Retribución justa y equitativa, regulada por un sistema único de remuneraciones.

Artículo 5º.- PRINCIPIOS DEL SISTEMA UNICO DE REMUNERACIONES. - El Sistema Único de Remuneraciones se rige por los principios de:

- a) Universalidad.
- b) Base técnica.
- c) Relación directa con la Carrera Administrativa.
- d) Adecuada compensación económica.

Artículo 6º.- PRINCIPIO DE INSTITUCION ÚNICA. - Para los efectos de la Carrera Administrativa y el Sistema Único de Remuneraciones, la Administración Pública constituye una sola Institución. Los servidores trasladados de una entidad a otra conservarán el nivel de carrera alcanzado.

Artículo 7º.- PRINCIPIO DE UN SOLO EMPLEO O CARGO PÚBLICO REMUNERADO. - Ningún servidor público puede desempeñar más de un empleo o cargo público remunerado, inclusive en las Empresas de propiedad directa o indirecta del Estado o de Economía Mixta. Es incompatible, asimismo, la percepción simultánea de remuneraciones y pensión por servicios prestados al Estado. La única excepción a ambos principios está constituida por la función educativa en la cual es compatible la percepción de pensión y remuneración excepcional.

TITULO I
DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA
CAPITULO I
DE LA ESTRUCTURA

Artículo 8º.- NORMAS GENERALES. - La carrera administrativa se estructura por grupos ocupacionales y niveles. Los cargos no forman parte de la Carrera Administrativa. A cada nivel corresponderá un conjunto de cargos compatibles con aquél, dentro de la estructura Organizacional de cada entidad.

Artículo 9º.- Los grupos ocupacionales en la carrera administrativa son Profesional, Técnico y Auxiliar:

- a) El Grupo Profesional está constituido por servidores con título profesional o grado académico reconocido por la Ley Universitaria.
- b) El Grupo Técnico está constituido por servidores con formación superior o universitaria incompleta o capacitación tecnológica o experiencia técnica reconocida.
- c) El Grupo Auxiliar está constituido por servidores que tienen instrucción secundaria y experiencia o calificación para realizar labores de apoyo.

La sola tenencia de título, diploma, capacitación o experiencia no implica pertenencia al Grupo

Profesional o Técnico, si no se ha postulado expresamente para ingresar en él. (*2)

(*2) Aclarado por la Ley N° 25333, publicada el 06.18.91 que comprende dentro de los alcances del inciso a) del Artículo 9° a los profesionales titulados en Institutos Superiores Tecnológicos.

Artículo 10°.- NIVELES. - La carrera comprende 14 niveles, al Grupo Profesional le corresponde los 8 niveles superiores, al Grupo Técnico 10 niveles comprendidos entre el tercero y el décimo segundo; al Grupo Auxiliar, los siete niveles inferiores.

Artículo 11°.- FACTORES PARA LA PROGRESION SUCESIVA EN LOS NIVELES. - Para la progresión sucesiva en los niveles se tomarán en cuenta los factores siguientes:

- a) Estudios de formación general y de capacitación específica o experiencia reconocida.
- b) Méritos individuales, adecuadamente evaluados.
- c) Tiempo de permanencia en el nivel.

CAPITULO II DEL INGRESO

Artículo 12°.- REQUISITOS. - Son requisitos para el Ingreso a la Carrera Administrativa:

- a) Ser ciudadano peruano en ejercicio.
- b) Acreditar buena conducta y salud comprobada.
- c) Reunir los atributos propios del respectivo grupo ocupacional.
- d) Presentarse y ser aprobado en el Concurso de Admisión.
- e) Los demás que señale la Ley.

Artículo 13°.- INGRESO POR EL NIVEL INICIAL. - El ingreso a la Carrera Administrativa será por el nivel inicial de cada grupo ocupacional. Las vacantes se establecen en el presupuesto de cada entidad.

Artículo 14°.- TERMINO DE DESIGNACION EN CARGO POLITICO O DE CONFIANZA. - El servidor de carrera designado para desempeñar cargo político o de confianza, tiene derecho a retornar a su grupo ocupacional y nivel de carrera al término de su designación en dichos cargos, lo que debe constar en la resolución correspondiente.

Artículo 15°.- INGRESO DE SERVIDORES CONTRATADOS. - La contratación de un servidor para realizar labores administrativas de naturaleza permanente no puede renovarse por más de tres años consecutivos. Vencido este plazo, el servidor que haya venido desempeñando tales labores podrá ingresar a la Carrera Administrativa, previa evaluación favorable y siempre que exista plaza vacante, reconociéndosele el tiempo de servicios prestados como contrato para todos sus efectos. Lo dispuesto en este artículo no es aplicable a los servicios que por su propia naturaleza sean de carácter accidental o temporal.

CAPITULO III DEL ASCENSO

Artículo 16º.- PROMOCION A NIVEL INMEDIATO SUPERIOR. - El ascenso del servidor en la Carrera Administrativa se produce mediante promoción a nivel inmediato superior de su respectivo grupo ocupacional, previo concurso de méritos.

Artículo 17º.- COBERTURA DE PLAZAS VACANTES MEDIANTE CONCURSOS. - Las entidades públicas planifican sus necesidades de personal en función del servicio y sus posibilidades presupuestales.

Anualmente, cada entidad podrá realizar hasta dos concursos por ascenso, siempre que existan las respectivas plazas vacantes.

Artículo 18º.- PROGRAMAS DE CAPACITACION. - Es deber de cada entidad establecer programas de capacitación para cada nivel de carrera y de acuerdo con las especialidades, como medio de mejorar el servicio público e impulsar el ascenso.

Artículo 19º.- EVALUACION PERIODICA. - Periódicamente y a través de métodos técnicos, deberán evaluarse los méritos individuales y el desempeño en el cargo, como factores determinantes de la calificación para el concurso.

Artículo 20º.- CAMBIO DE GRUPO OCUPACIONAL A NIVEL INFERIOR. - El cambio de grupo ocupacional, previo el cumplimiento de los requisitos correspondientes, no puede producirse a nivel inferior al alcanzado, salvo consentimiento expreso del servidor.

CAPITULO IV DE LAS OBLIGACIONES, PROHIBICIONES Y DERECHOS

Artículo 21º.- OBLIGACIONES.- Son obligaciones de los servidores:

- a) Cumplir personal y diligentemente los deberes que impone el servicio público.
- b) Salvaguardar los intereses del Estado y emplear austeramente los recursos públicos.
- c) Concurrir puntualmente y observar los horarios establecidos.
- d) Conocer exhaustivamente las labores del cargo y capacitarse para un mejor desempeño.
- e) Observar buen trato y lealtad hacia el público en general, hacia los superiores y compañeros de trabajo.
- f) Guardar absoluta reserva en los asuntos que revistan tal carácter, aún después de haber cesado en el cargo.
- g) Informar a la superioridad de los actos delictivos o de inmoralidad cometidos en el ejercicio de la función pública.
- h) Las demás que le señalen las leyes o el reglamento.

Artículo 22º.- DECLARACION JURADA DE BIENES Y RENTAS.- Los servidores públicos que determina la ley o que administran o manejan fondos del Estado deben hacer

declaración jurada de sus bienes y rentas al tomar posesión y al cesar en sus cargos, y periódicamente durante el ejercicio de éstos.

Artículo 23º.- PROHIBICIONES.- Son prohibiciones de los servidores públicos:

- a) Realizar actividades distintas a su cargo durante el horario normal de trabajo, salvo labor docente universitaria.
- b) Percibir retribución de terceros para realizar u omitir actos del servicio.
- c) Realizar actividad política partidaria durante el cumplimiento de las labores.
- d) Emitir opinión a través de los medios de comunicación social sobre asuntos del Estado, salvo autorización expresa de la autoridad competente.
- e) Celebrar por sí o por terceras personas o intervenir, directa o indirectamente, en los contratos con su entidad en los que tengan intereses el propio servidor, su cónyuge o parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.
- f) Las demás que señalen las leyes o el reglamento.

Artículo 24º.- DERECHOS.- Son derechos de los servidores de la carrera pública:

- a) Hacer carrera pública en base al mérito, sin discriminación política, religiosa, económica, de raza o de sexo, ni de ninguna otra índole.
- b) Gozar de estabilidad. Ningún servidor puede ser cesado ni destituido sino por causa prevista en la Ley de acuerdo al procedimiento establecido.
- c) Percibir la remuneración que corresponde a su nivel, incluyendo las bonificaciones y beneficios que proceden conforme a Ley.
- d) Gozar anualmente de treinta días de vacaciones remuneradas salvo acumulación convencional de hasta 02 períodos.
- e) Hacer uso de permisos o licencias por causas justificadas o motivos personales en la forma que determine el reglamento.
- f) Obtener préstamos administrativos, de acuerdo a las normas pertinentes.
- g) Reincorporarse a la carrera pública al término del desempeño de cargos efectivos en los casos que la Ley indique.
- h) Ejercer docencia universitaria, sin ausentarse del servicio más de seis horas semanales.
- i) Recibir menciones, distinciones y condecoraciones de acuerdo a los méritos personales. La Orden del Servicio Civil del Estado constituye la máxima distinción.
- j) Reclamar ante las instancias y organismos correspondientes de las decisiones que afecte sus derechos.
- k) Acumular a su tiempo servicios hasta cuatro años de estudios universitarios a los profesionales con título reconocido por la Ley Universitaria, después de quince años de servicios efectivos, siempre que no sean simultáneos.
 - I) No ser trasladado a entidad distinta sin su consentimiento.
 - II) Constituir sindicatos con arreglo a ley.
- m) Hacer uso de la huelga, en la forma que la ley determine.
- n) Gozar al término de la carrera de pensión dentro del régimen que le corresponde.
- o) Las demás que señalen las leyes o el reglamento.

Los derechos reconocidos por la Ley a los servidores públicos son irrenunciables.

Toda estipulación en contrario es nula.

CAPITULO V DEL REGIMEN DISCIPLINARIO

Artículo 25º.- RESPONSABILIDAD CIVIL, PENAL Y ADMINISTRATIVA.- Los servidores públicos son responsables civil, penal y administrativamente por el cumplimiento de las normas legales y administrativas en el ejercicio del servicio público, sin perjuicio de las sanciones de carácter disciplinario por las faltas que cometan.

Artículo 26º.- SANCIONES.- Las sanciones por faltas disciplinarias pueden ser:

- a) Amonestación verbal o escrita.
- b) Suspensión sin goce de remuneraciones hasta por treinta días.
- c) Cese temporal sin goce de remuneraciones hasta por doce meses.
- d) Destitución.

Artículo 27º.- GRADOS DE LA SANCION.- Los grados de sanción corresponden a la magnitud de las faltas, según su menor o mayor gravedad; sin embargo, su aplicación no será necesariamente correlativa ni automática, debiendo contemplarse en cada caso, no sólo la naturaleza de la infracción sino también los antecedentes del servidor, constituyendo la reincidencia serio agravante.

Los descuentos por tardanzas o inasistencias no tienen naturaleza disciplinaria, por lo que no exigen de aplicación de la debida sanción.

Una falta será tanto más grave cuanto más elevado sea el nivel del servidor que la ha cometido.

Artículo 28º.- FALTAS DE CARÁCTER DISCIPLINARIO.- Son faltas de carácter disciplinario que, según su gravedad pueden ser sancionadas con cese temporal o con destitución, previo proceso administrativo:

- a) El incumplimiento de las normas establecidas en la presente Ley y su Reglamento.
- b) La reiterada resistencia al cumplimiento de las órdenes de sus superiores relacionadas con sus labores.
- c) El incurrir en acto de violencia, grave indisciplina o faltamiento de palabra en agravio de su superior, del personal jerárquico y de los compañeros de labor.
- d) La negligencia en el desempeño de las funciones.
- e) El impedir el funcionamiento del servicio público.
- f) La utilización o disposición de los bienes de la entidad en beneficio propio o de terceros.
- g) La concurrencia reiterada al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas o sustancias estupefacientes y, aunque no sea reiterada, cuando por la naturaleza del servicio revista excepcional gravedad.
- h) El abuso de autoridad, la prevaricación o el uso de la función con fines de lucro.

- i) El causar intencionalmente daños materiales en los locales, instalaciones, obras, maquinarias, instrumentos, documentación y demás bienes de propiedad de la entidad o en posesión de ésta.
- j) Los actos de inmoralidad.
- k) Las ausencias injustificadas por más de tres días consecutivos o por más de cinco días no consecutivos en un período de treinta días calendario o más de quince días no consecutivos en un período de ciento ochenta días calendario.
- l) Las demás que señale la ley.

Artículo 29º.- DESTITUCION AUTOMATICA POR CONDENA PENAL.- La condena penal privativa de la libertad por el delito doloso cometido por un servidor público lleva consigo la destitución automática.

1.3. INDUCCIÓN

Según Alfaro (2012) el objetivo de la inducción es dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades participantes para lograr su propia incorporación a los grupos sociales que existen en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo empleado y la organización. Consiste primordialmente en situar a las personas en los puestos apropiados; y menciona los siguientes elementos fundamentales de un programa de inducción.

- Contrato de trabajo. Después de haber llegado a un acuerdo de una negociación, éste se pondrá por escrito y se firma por los representantes de ambas partes.
- Registro. El número y diseño de los registros de personal debe realizarse de acuerdo a las necesidades de cada organización. Es llamado también como expediente u hoja de trabajo.
- Bienvenida. Unos de los aspectos del proceso de inducción tienen lugar el primer día de trabajo, por esta razón está considerado el de mayor importancia. Cuando la necesidad de apoyo, seguridad y aceptación deberán estar encaminados hacia una actitud cordial. Cuando un empleado entra a trabajar, su superior debe darle su sincera bienvenida. En el caso de que la empresa cuente con un manual de bienvenida para los empleados de nuevo ingreso, se les entrega y se les informa acerca de la organización, acerca de la importancia del trabajo, el desempeño que se espera de él, la hora de entrada, los días de pago, tiempos para comidas, las normas de seguridad, vacaciones y prestaciones. Cuando sea conveniente ser presentado a sus compañeros de trabajo.
- Actividades. Se realiza una actividad con el personal de nuevo ingreso el primer día de trabajo. Se les explica el contenido del manual de bienvenida. Se realizan actividades de retroalimentación; se realizan visitas a las instalaciones, se hace la presentación con la parte de personal.

2. MOTIVACIÓN LABORAL

Definiciones

Hay diversas conceptualizaciones de la motivación laboral, desde el punto de vista de la organización, como la que nos da una empresa dedicada a la gestión de personal, desde su reclutamiento:

Para Sodexo (2015) la motivación laboral es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo.

Según Koontz, Weihrich & Cannice (2012) La motivación es la fuerza que permite la ejecución de conductas destinadas a modificar o mantener el curso de la vida de un organismo, para obtener objetivos que incrementen la probabilidad de supervivencia, tanto en el plano social como en el laboral.

Chiavenato (2011) afirmó que la motivación tiene que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales. Según Marshall (2010) el estudio de la motivación refiere aquellos procesos que dan energía y dirección al comportamiento. Energía implica que la conducta tiene fortaleza, que es relativamente fuerte, intensa y persistente. Dirección implica que la conducta tiene un propósito, que se dirige o guía hacia el logro de algún objetivo o resultado específico. Es decir, la motivación es la predisposición del individuo a adoptar un comportamiento orientado siempre hacia un fin; es la puesta en práctica de acciones que satisfacen necesidades que tienen los empleados y en consecuencia se sientan dispuestos a poder rectificar y perfeccionar lo que hacen.

Robbins (2008) también define a la motivación como la disposición para hacer algo, en donde la habilidad de la persona para satisfacer alguna necesidad condicionada de ese algo. Lo que significa que la motivación es la voluntad de cada una de las personas que ponen para desarrollar una determinada actividad según sus expectativas que benefician o les interesa de esta forma cumplir sus objetivos de forma grupal o personal.

Denny (2013) indica que para motivar hay que tener en cuenta 10 leyes que regulan la motivación, las cuales si son pasadas por alto, se recibiría a cambio la desmotivación. Las leyes son las siguientes:

- LEY 1: Es necesario estar motivado para motivar a otros.
- LEY 2: La motivación requiere un objetivo.
- LEY 3: Una vez alcanzada la motivación, esta no dura eternamente.
- LEY 4: La motivación exige reconocimiento.
- LEY 5: La participación motiva.
- LEY 6: Resaltar el progreso individual aumenta la motivación.
- LEY 7: Los retos solo motivan si se puede ganar.
- LEY 8: Todo el mundo puede ser motivado.

- LEY 9: La pertenencia a un grupo motiva a los individuos.
- LEY 10: Los líderes motivan a las personas con sus acciones.

Importancia de la motivación laboral

La motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados; convirtiéndose en un factor importante, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. En el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que, mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores o gerentes pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos. Cordano (2013) plantea que el liderazgo efectivo, debería ser el generador de un ambiente adecuado para poder generar motivación que logre que los colaboradores, se sientan adecuadamente motivados al interior de su organización.

Pérez (2013), señala que un trabajador motivado será un trabajador en estado de tensión, para aliviar la tensión, el trabajador desarrolla un esfuerzo que se traduce en un comportamiento y a mayor motivación, mayor tensión y, consecuentemente, mayor esfuerzo; esto quiere decir que, si ese esfuerzo lleva a la satisfacción de la necesidad, se reducirá la tensión. Según el autor para afirmar que un trabajador se siente motivado a realizar sus labores en su área de trabajo, las necesidades del colaborador tienen que ser iguales a las metas trazadas por la empresa; actualmente los trabajadores realizan varios esfuerzos para satisfacer sus necesidades ya que estas no son iguales a las metas trazadas por la empresa. Por otro lado, según Medina, gallegos & Lara (2008) para motivar a los empleados, y que a su vez eleve su satisfacción laboral, es necesario que la organización reconozca el aporte y trabajo personal que cada uno de los trabajadores realiza para la empresa utilizando una retribución, la cual puede ser de dos tipos: económicas y no económicas. La primera de ellas, hace referencia a incentivos tangibles tales como sueldos o bonos, y la segunda, se refiere a reconocimientos verbales y oportunidades de desarrollo profesional. Las retribuciones de tipo no económico, han manifestado ser una excelente forma de demostrar valoración hacia el empleado por su rendimiento, influyendo así, en su motivación intrínseca a través de reconocimientos verbales de parte de la organización.

Enfoques de la motivación

Feldman (2005) explica que la motivación es una parte interna del ser humano que sirve como impulso para el logro de objetivos o metas, existen diferentes enfoques a través de los cuales se puede estudiar como la motivación influye en el comportamiento de las personas, dichos enfoques se basan en el interior del ser humano, así como en el entorno que se desarrolla y los factores externos que ejercen influencia en las actividades que cada uno realiza, estos enfoques son los siguientes:

- El enfoque basado en los instintos (la motivación innata) y refiere que cuando varios psicólogos trataron de explicar la motivación se enfocaron en los instintos o patrones de comportamiento innatos determinados biológicamente. Según este enfoque las personas nacen programadas con una serie de conductas esenciales e indispensables para su supervivencia. Estos instintos proporcionan la energía que dirige el comportamiento hacia la dirección adecuada. Actualmente los enfoques basados en los instintos aun desempeñan una función importante para ciertas teorías, sobre todo las que se centran en la herencia genérica.
- Enfoque basado en la reducción de pulsiones (la satisfacción de las necesidades), los psicólogos e investigadores que han profundizado en este tema indican que la falta de un elemento básico en el ser humano provoca una pulsación para obtenerlo, para comprender este enfoque se debe definir que es pulsión es una tensión o excitación que activa el comportamiento para satisfacer una necesidad. El frío, hambre, sueño y sed son parte de las necesidades biológicas llamadas también pulsiones primarias y por lo general el hombre trata de satisfacer este tipo de necesidades para sentirse motivado.
- Enfoque basado en la excitación (más allá de la reducción de pulsiones), indica que las personas tratan de mantener cierto nivel de estimulación y actividad para sentirse satisfechos. Al igual que el enfoque de reducción de pulsiones este explica que sí el nivel es muy alto se debe reducir y si por el contrario es muy bajo se debe aumentar. El nivel óptimo de excitación es diferente en cada persona pues para algunas personas es necesario mantener un nivel alto, esto depende de la actividad a la que se dediquen. Por ejemplo, si la persona practica un deporte extremo o corre altos riesgos en su trabajo necesita mantener un elevado nivel de excitación, al contrario de las personas que realizan actividades pasivas que deben mantener un nivel reducido. Esto influirá directamente en la forma en que las personas realicen sus actividades.
- Enfoque basado en los incentivos (la fuerza de la motivación), la motivación se deriva del deseo de obtener metas externas valiosas o incentivos. El sentimiento que crea en la persona el deseo de obtener una recompensa hace que su comportamiento vaya dirigido a alcanzarla. Varios psicólogos consideran que la teoría que supone la reducción de pulsiones trabaja en conjunto con los incentivos para impulsar y atraer al comportamiento. De esa manera al mismo tiempo de satisfacer una necesidad básica se obtiene a cambio algo que la persona desea, así en lugar de contradecirse una con la otra trabajan juntas en la motivación del comportamiento.
- Enfoque cognitivo (los pensamientos que sustentan la motivación), describe que la motivación es producto de los pensamientos, expectativas y metas de las personas es decir sus cogniciones. Esta teoría marca una diferencia clave entre la motivación intrínseca y la extrínseca. La intrínseca hace que la persona participe en una actividad únicamente por el gusto de hacerlo y no por la obtención de alguna recompensa. En algunos casos lo que aumenta la motivación extrínseca disminuye la intrínseca pues los

pensamientos van enfocados a factores externos y no en sí a la satisfacción de la persona.

Teorías de la Motivación

Teoría De Mcgregor

Koontz, Weihrich & Cannice (2012) explica que la teoría X es pesimista, estática y rígida; el control es primordialmente externo: impuesto al subordinado por el superior. En contraste, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, centrada en la autodirección e integración de las necesidades individuales con las demandas organizacionales. Es casi seguro que cada serie afectará la forma en que los administradores realizan sus funciones y actividades gerenciales.

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) menciona que una de las teorías de la motivación más referidas es la teoría de la jerarquía de las necesidades Abraham Maslow, quien estimaba que las necesidades humanas tienen un acomodo jerárquico que asciende desde las inferiores hasta las superiores, y concluyó que cuando se satisface una serie de necesidades, éstas dejan de ser un motivador.

Teoría de la motivación – Higiene de Herzberg

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012) la motivación es un grupo de necesidades, en donde se encuentran las políticas y estilo de dirección de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario, el estatus, la seguridad en el empleo y la vida personal, en donde Herzberg encontró que sólo hay insatisfactorias, es decir, no existen motivadores, o si los hay en alta cantidad y calidad en un ambiente de trabajo, no generan insatisfacción. Su existencia no motiva en el sentido de dar satisfacción; sin embargo, si no existieran ocasionarían insatisfacción. Herzberg los llama factores de mantenimiento, higiene o contexto del trabajo. En el segundo grupo Herzberg lista ciertos satisfactores, y por tanto motivadores, todos relacionados con el contenido del trabajo. Incluyen el logro, el reconocimiento, el trabajo desafiante, el avance y el crecimiento en el trabajo; su existencia rendirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción (no insatisfacción).

Teoría de los dos factores de Herzberg

Los factores de Higiene o factores extrínsecos

Los factores Extrínsecos son aquellas condiciones que experimenta el colaborador de lo que le rodea al momento de realizar sus actividades y comprenden las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, beneficio social, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. (Chiavenato, 2004, p. 284)

Como esas condiciones se administran y deciden por la empresa, los factores Higiénicos se encuentran fuera del control de los colaboradores, como son: Sueldo, Beneficio sociales, tiempo de jefatura o supervisión que se recibe por los supervisores, condiciones físicas, condiciones ambientales de trabajo, políticas de la empresa, clima de relación empresa-colaborador, reglamentos internos.

Por otro lado (Fischman, 2014) también indica que la motivación extrínseca incluye el reconocimiento y el apoyo de fuentes externas, como incentivos financieros, apreciación, admiración, promoción, entre otros, es decir, que el trabajador estará motivado por factores externos; este tipo de motivación logra que las personas trabajen por obtener recompensas tangibles.

Factores motivacionales o factores intrínsecos

Fischman (2014), menciona que la motivación intrínseca consiste en motivar a las personas mediante un trabajo interesante, igualmente consiste en la creencia de una persona para determinar hasta qué punto una actividad podría satisfacer sus necesidades de competencia y autodeterminación. Es por ello que cuando una persona valora mucho su trabajo, estará intrínsecamente motivada.

De igual manera, la motivación intrínseca consiste en las satisfacciones internas que la persona siente al realizar su trabajo; de igual forma se refiere al hecho de hacer un trabajo por sí mismo y al placer y satisfacción derivados de su participación en él. Es así que se resalta el hecho de sentirse importante por la labor que realiza la persona y determina el nivel de motivación (Denny, 2013)

Asimismo (Robbins, 2004) manifestó que cuando se quiere motivar a los colaboradores en su puesto, se debe trabajar con énfasis en los factores que tengan que ver con el trabajo y sus resultados directos como: Oportunidad laboral, Oportunidad de crecer como persona, reconocimiento, responsabilidad, logro.

Factores de Satisfacción y Factores de Insatisfacción

La satisfacción en el cargo es función del contenido del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña son los factores motivacionales o de satisfacción.

La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir del ambiente de trabajo, del salario de los beneficios recibidos de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de satisfacción.

Dentro de una organización el gerente es el encargado de dirigir y controlar todas y cada una de las actividades aliñadas a los objetivos estratégicos de la empresa, de esta manera podrá maximizar la eficiencia a través de todos y cada uno de todos recursos que se tengan a disposición. Tomando en cuenta que los recursos más importantes dentro de una empresa son los trabajadores, ya que gracias a ello se pueden llegar a cumplir todos los objetivos planteados por la organización.

Por tanto, la desmotivación o la falta de motivación se dan cuando las personas no perciben cambios entre los resultados de su trabajo y sus propias acciones. En este caso no están ni extrínseca ni intrínsecamente motivados. También se da el caso, que cuando las personas están desmotivadas, ellas experimentarán sentimientos de incompetencia y expectativas de no ser controlados (Denny, 2013)

El gerente debe saber identificar o reconocer cuales son los factores que influyen de manera negativa en los trabajadores. A través de la teoría motivacional se puede llegar a conocer las necesidades que tienen los trabajadores y como poder influir en su motivación sea esta extrínseca o intrínseca lo que mejorará automáticamente el clima laboral, mejor cooperación, buena comunicación, mejor desempeño, alta productividad, no olvidemos que el trabajador merece tener una calidad de vida laboral buena, es decir velar por su salud tanto física como mental.

Dimensiones de la motivación Laboral

Para medir la motivación laboral se creó un instrumento que consta de dos dimensiones las mismas que fueron extraídas del marco teórico.

Según Herzberg en su teoría considera las siguientes dimensiones: Factores intrínsecos o motivacionales, explica que:

Están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña.

Según el autor son parte de los factores intrínsecos o motivacionales: El salario y los beneficios, la estabilidad en el empleo, las posibilidades de promoción, las condiciones de trabajo, la supervisión, el ambiente social del trabajo.

Factores extrínsecos o de higiene, donde Herzberg explicó que:

Están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas.

Esto quiere decir que según el autor la consecución de logros, las características de la tarea, la autonomía e independencia en el trabajo, la implicación de conocimientos y habilidades, la retroalimentación y reconocimiento son parte de los factores extrínsecos o de higiene.

Hoy en día, hay diversas teorías de la motivación, de las cuales se tomó la teoría de Herzberg, según se detalla a continuación.

Tabla n.º1. Dimensiones de la Motivación Laboral

FACTORES HIGIENICOS O EXTRÍNSECOS	FACTORES MOTIVACIONALES O INTRINSECOS
Contexto del cargo (como se siente y se desempeña el individuo en relación con su empresa).	Contenido del cargo (como se siente y se desempeña el trabajador en relación con su cargo y funciones).

Elaboración: propia

c) Hipótesis

El Proceso de Integrar Personas se relaciona directamente con la Motivación Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús- Cajamarca, 2016.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1. Operacionalización de variables

VARIABLE A	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
Proceso de Integrar Personas	El Proceso de Integrar Personas representa la ruta que conduce a las personas a ingresar a la organización; dicha organización; dicha inducción, haciendo más de otra forma es la puerta de entrada de selección de personal, los para candidatos que cumplen con las características y competencias personales que ajustan a las que predominan en la organización. Chiavenato (2011)	Para alcanzar un Proceso de Integración de personal idóneo, las entidades tienen que tener en cuenta los procesos como la inducción, haciendo más énfasis en los sub procesos de reclutamiento, y los cuales funcionan como filtros para que las organizaciones tengan dentro de sus filas al talento más adecuado.	Reclutamiento	Nivel de aceptación sobre el reclutamiento Interno.	Pregunta: 1,2,3	Hoja censal
				Nivel de aceptación sobre el reclutamiento Externo.	Pregunta: 4,5	
			Nivel de aceptación de la recopilación de información	Pregunta: 6,7		
			Nivel de aceptación de la profundidad de la entrevista.	Pregunta: 8,9,10		
			Nivel de aceptación de las pruebas de capacidad	Pregunta: 11,12,13,14		

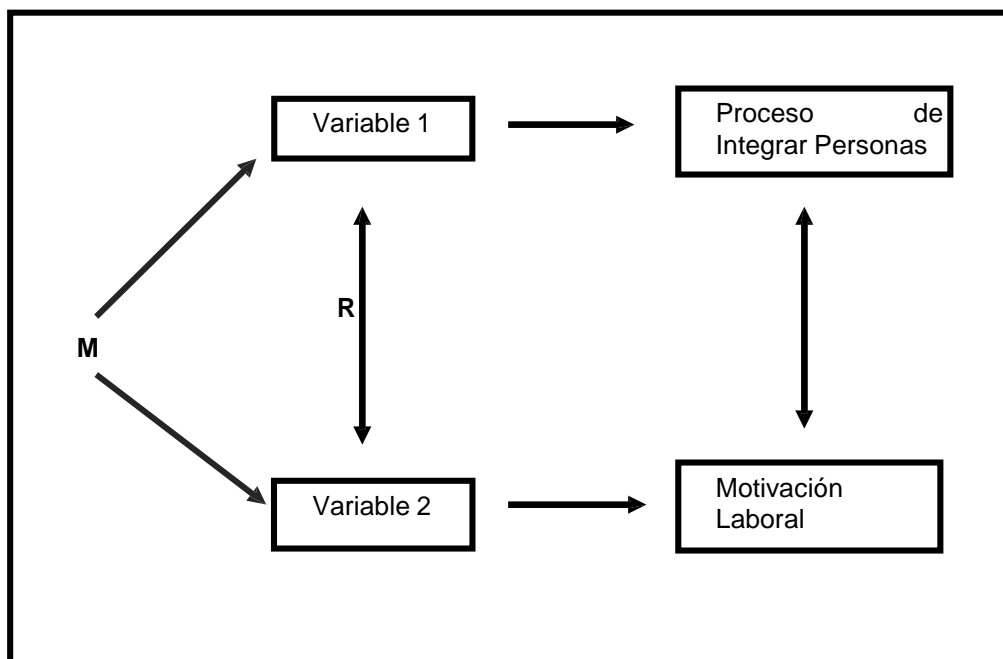
VARIABLE B	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
Motivación laboral	La motivación es la fuerza que permite la ejecución de conductas destinadas a modificar o mantener el curso de la vida de un organismo, para obtener objetivos que incrementen la probabilidad de supervivencia, tanto en el plano social como en el laboral. Koontz, Wehrich y Cannice (2012)	La motivación es aquello que impulsa a los individuos a intentar conseguir algo mediante acciones, ya sea el logro de algún objetivo y alcanzar metas, para aumentar su productividad personal y organizacional.	Factores extrínsecos	Nivel de aceptación de salarios y beneficios	Pregunta: 15,16,17,18,19	Hoja censal
				Nivel de aceptación de las condiciones de trabajo.	Pregunta: 20,21,22	
				Nivel de aceptación de las políticas organizacionales	Pregunta: 23,24,25	
				Nivel de aceptación de la seguridad laboral	Pregunta: 26	
				nivel de aceptación de la supervisión y autonomía del trabajo	Pregunta: 27,28,29,30	
				Nivel de aceptación sobre la vida de oficina	Pregunta: 31,32,33,34,35,36,37,38	
				Nivel de aceptación de la vida personal con el trabajo	Pregunta: 39	
			Factores Intrínsecos	Nivel de aceptación del crecimiento y desarrollo personal	Pregunta: 40,41,42	
				Nivel de aceptación del reconocimiento profesional	Pregunta: 43	
				Nivel de aceptación de la responsabilidad laboral	Pregunta: 44,45,46	

3.2. Diseño de investigación

La presente investigación es de diseño No experimental, transversal-correlacional, pues tiene como objetivo establecer relaciones entre dos variables en un momento determinado.

La investigación realizada es No experimental ya que su finalidad fue conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos variables en un contexto en particular; la correlación puede ser positiva o negativa (Hernández, 2014)

Figura n.º1. Esquema de diseño de investigación



Leyenda:

R: Relación entre las variables.

M: Muestra.

3.3. Unidad de estudio

La unidad de estudio de la investigación es cada uno de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús en el año 2016.

3.4. Población

La población son los 48 colaboradores de la Municipalidad Distrital de Jesús- Cajamarca 2016.

3.5. Muestra

La muestra es por conveniencia, es decir, para la investigación se consideró tomar como muestra a los 48 colaboradores de la Municipalidad distrital de Jesús-Cajamarca 2016.

3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

La técnica empleada para la investigación es el censo. Se llevó a cabo a través de un conjunto de preguntas dirigidas a toda la población, el cual se enfocó en medir el Proceso de Integrar Personas, mediante 14 ítems, los cuales también ayudaron a medir las dimensiones de reclutamiento y selección de personal. Adicionalmente, con la misma técnica se midió la variable de Motivación Laboral, para la cual se utilizó 32 ítems, dirigidos adicionalmente a medir las dimensiones de factores extrínsecos e intrínsecos de la motivación.

Como instrumento para evaluar el Proceso de Integrar Personas y la Motivación Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús, Cajamarca 2016. Se utilizó la hoja censal, la misma que sirvió y fue administrada en la investigación con el objeto de recabar información usando la escala de Likert. Los instrumentos aplicados fueron validados por tres conocedores de la materia, el cual fue presentado en un formato estándar donde contiene las consideraciones básicas del tema a desarrollar, así como las preguntas de la hoja censal que fue aplicado a los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Jesús – Cajamarca.

Este censo fue respondido por los colaboradores tomando como referencia la escala de Likert; con sus respectivas categorías.

Tabla n.º2. Categorías de escala de Likert empleada en el instrumento.

CATEGORIAS	PUNTAJE
Muy en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Algo de acuerdo	3
De acuerdo	4
Muy de acuerdo	5

Fuente: censo aplicado a los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Jesús.

Elaboración: Propia.

Donde:

1. Muy en desacuerdo: significa que el individuo tuvo un nivel de Proceso de Integrar Personas muy bajo, lo que quiere decir que no fue seleccionado correctamente para ocupar el cargo existente, además de ello muestra total inconformidad con el cargo, con las tareas asignadas y con las condiciones en donde se desempeña; por lo que tiene una motivación muy baja.
2. En desacuerdo: significa que el individuo tuvo un nivel de Proceso de Integrar Personas bajo, lo que quiere decir que no fue seleccionado correctamente para ocupar el cargo existente, además de ello muestra un poco de inconformidad con el cargo, con las tareas asignadas, y con las condiciones en donde se desempeña; por lo que siente una motivación baja.
3. Indeciso: significa que el individuo tuvo un nivel de Proceso de Integrar Personas regular, lo que quiere decir que fue seleccionado con cierta razón de selección para ocupar el cargo existente, además de ello, muestra parcialmente inconformidad con el cargo, con las tareas asignadas y con las condiciones en donde se desempeña; por lo que tiene una motivación regular.
4. De acuerdo: significa que el individuo tuvo un nivel de Proceso de Integrar Personas alta, lo que quiere decir que fue seleccionado correctamente para ocupar el cargo existente, además de ello muestra conformidad con el cargo, con las tareas asignadas y con las condiciones en donde se desempeña; por lo que tiene una motivación alta.
5. Muy de acuerdo: significa que el individuo tuvo un nivel de Proceso de Integrar Personas muy alta, lo que quiere decir que fue seleccionado de manera correcta para ocupar el cargo existente, además de ello muestra total conformidad con el cargo, con las tareas asignadas y con las condiciones en donde se desempeña; por lo que tiene una motivación muy alta.

La modalidad de calificación se realizará con la obtención del puntaje total que resultó de tomar las puntuaciones que fueron alcanzadas en las respuestas de cada ítem lográndose un puntaje máximo de 5 puntos con un total de 70 puntos para Proceso de Integrar Personas y 160 puntos Motivación laboral.

El cuestionario de 14 ítems que exploran la variable Proceso de Integrar Personas consta de 2 dimensiones, que tiene la siguiente estructura:

Tabla n.º3. Estructura de las dimensiones de la variable proceso de integrar personas.

DIMENSIONES	ÍTEMS	NIVELES	RANGOS
Reclutamiento	1,2,3,4,5	Muy en desacuerdo	14-25
Selección de personal	6,7	En desacuerdo	26-36
		Indeciso	37-47
	8,9,10	De acuerdo	48-58
		Muy de acuerdo	59-70

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Propia.

El cuestionario de 32 ítems referida a la variable Motivación Laboral consta de 2 dimensiones, que tienen la siguiente estructura:

Tabla n.º4. Estructura de las dimensiones de la variable motivación laboral.

DIMENSIONES	ÍTEMS	NIVELES	RANGOS
Factores extrínsecos	1-25	Muy en desacuerdo	32-57
Factores intrínsecos	26-32	En desacuerdo	58-83
		Indeciso	84-108
		De acuerdo	110-134
		Muy de acuerdo	135-160

Fuente: Encuesta aplicada.

Elaboración: Propia

Para ambas escalas se tuvo que realizar el análisis de consistencia interna el cual hace referencia al grado de relación existente entre los ítems que comprometen las escalas.

CONFIABILIDAD.

Antes de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa, se tuvo que realizar el análisis de fiabilidad del instrumento, para lo cual se utilizó el Alfa de Cronbach, ésta supone que la variable está relacionada con los ítems que conforman la variable, y cuando su valor

esté más cercano a 1, mayor será la consistencia de la escala. Para esto se llevó a cabo una prueba piloto, conformada de 20 encuestados.

Tabla n.º5. Descripción del coeficiente de confiabilidad del Alfa de Cronbach.

Alfa de Cronbach	Número de encuestados	Número de Dimensiones	Número de Ítems
0.819	20	4	46

Fuente: Datos extraídos del SPSS 21.

Elaboración: Propia de acuerdo al censo piloto.

Con un Alfa de Cronbach de 0.959, se determina que existe un alto grado de fiabilidad del instrumento.

VALIDEZ.

Se trabajó con un instrumento válido estadísticamente mediante el indicador Alfa de Cronbach, con valores próximos a uno, que indican una consistencia interna entre los ítems de las escalas.

Por lo tanto el instrumento es válido y confiable de acuerdo al proceso estadístico realizado.

3.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

En la investigación se utilizó el método hipotético deductivo, basado en el instrumento de hoja censal, utilizando estadísticas descriptivas. Para establecer la correlación entre las variables propuestas en la investigación se utilizó el Coeficiente r de Pearson que fue hallado mediante el uso del programa estadístico SPSS, que también se utilizó para la obtención del Alpha de Cronbach en la validación del instrumento utilizado. Por otro lado, también se utilizó MS Excel que permitió el procesamiento de datos obtenidos como: tablas estadísticas, gráficos estadísticos; utilizamos también Ms Word, para la redacción de la presente investigación.

En el presente estudio se utilizó el coeficiente de correlación R-Pearson para identificar la relación de las dimensiones y de las variables. Para los resultados se consideraron a (Hernandez, Fernández y Baptista, 2010) quienes indican lo siguiente:

Nivel de medición de las variables: intervalos o razón.

Interpretación: el coeficiente r de Pearson puede variar de -1.00 a +1.00, en donde:

-1.00= correlación negativa perfecta. (“A mayor X, menor Y”, de manera proporcional. Es decir, cada vez que X aumenta una unidad, Y disminuye siempre una cantidad constante.) Esto también se aplica “a menor X, mayor Y”.

- 0.90= Correlación negativa muy fuerte.
- 0.75= Correlación negativa considerable.
- 0.50= Correlación negativa media.
- 0.25= Correlación negativa débil.
- 0.10= Correlación negativa muy débil.
- 0.00= No existe correlación alguna entre las variables.
- +0.10= Correlación positiva muy débil.
- +0.25= Correlación positiva débil.
- +0.50= Correlación positiva media.
- +0.75= Correlación positiva considerable.
- +0.90= Correlación positiva muy fuerte.
- +1.00= Correlación positiva perfecta. (“A mayor X, mayor Y” o “a menor X, menor Y”, de manera proporcional. Cada vez que X aumenta, Y aumenta siempre una cantidad constante.)

El signo indica la dirección de la correlación (positiva o negativa); y el valor numérico, la magnitud de la correlación.

Si P es menor del valor 0.05, se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05 (95% de confianza de que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error). Si es menor a 0.01 (99% de confianza de que la correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error).

A partir de estas herramientas se redactó la investigación, tablas y figuras estadísticas que servirá para la interpretación de los resultados, así como para la discusión de los resultados y finalmente conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

A continuación, presentamos los resultados del coeficiente de correlación de las variables estudiadas de acuerdo a nuestros objetivos, a su vez también se presenta la prueba de hipótesis, aunque esta no es necesaria de utilizarla siendo que se ha trabajado con la población en su totalidad, sin embargo la presentamos para efectos complementarios de la tesis.

1. Relación de la variable proceso de integrar personas y la variable motivación laboral

Tabla n.º6. Correlación del Proceso de integrar Personas con la Motivación Laboral

		Valor
Proceso de integrar personas - Motivación Laboral	Correlación de Pearson	.178
	N de casos validos	48

Elaboración: Propia.

Al relacionar ambas variables se obtuvo un R-Pearson= 0.178, lo que significa que el nivel de correlación que existe entre la variable Proceso de Integrar Personas con la Motivación Laboral es positivo pero débil

Tabla n.º7. Prueba de Chi-cuadrado del Proceso de Integrar Personas con la Motivación Laboral

		Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson		.003
N de casos validos		48

Elaboración: Propia.

En el resultado que arroja el test de Chi Cuadrado se observa que, el P-Value =0.003, y al ser menor que 0.05, se afirma que la correlación es significativa.

2. Relación de las dimensiones del Proceso de Integrar Personas con la Motivación laboral.

2.1.1. Reclutamiento- Factores Extrínsecos

Tabla n.º8. Correlación del reclutamiento con los factores extrínsecos de la motivación laboral

		Valor
Reclutamiento - factores extrínsecos	Correlación de Pearson	.071
	N de casos validos	48

Elaboración: Propia.

Al relacionar ambas dimensiones se obtuvo $R\text{-Pearson} = 0.071$, lo que significa que el nivel de correlación que existe entre la dimensión Reclutamiento de la variable Proceso de Integrar Personas y la Dimensión Factores Extrínsecos de la variable Motivación Laboral es positiva pero muy débil.

Tabla n.º9. Prueba de Chi-cuadrado de la dimensión Reclutamiento con los Factores Extrínsecos

		Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson		.141
	N de casos validos	48

Elaboración: Propia.

En el resultado que arroja el test de chi-cuadrado se observa que el $P\text{-value} = 0.141$, y siendo mayor que 0.05, se afirma que la correlación es no significativa.

2.1.2. Selección de personal- Factores Extrínsecos

Tabla n.º10. Correlación de selección de personal con los factores extrínsecos de la motivación laboral

		Valor
Selección de personal - factores extrínsecos	Correlación de Pearson	.380
	N de casos validos	48

Elaboración: Propia.

Al relacionar ambas dimensiones se obtuvo un $R\text{-Pearson} = 0.380$, lo que significa que el nivel de correlación de la dimensión de selección de personal de la variable de Proceso de Integrar Personas con la dimensión de Factores Extrínsecos de la variable Motivación Laboral es positiva pero débil.

Tabla n.º11. Prueba de Chi- cuadrado de selección de personal con los Factores Extrínsecos

	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.000
N de casos validos	48

Elaboración: Propia.

En el resultado que arroja el test de chi-cuadrado se observa que el P-value= 0.000 y siendo menor que 0.05, se afirma que existe una correlación significativa

2.1.3. Reclutamiento- Factores Intrínsecos

Tabla n.º12. Correlación de la dimensión Reclutamiento con la dimensión Factores intrínsecos

	Valor
Reclutamiento - Factores intrínsecos.	Correlación de Pearson .113
	N de casos validos 48

Elaboración: Propia.

Al relacionar ambas dimensiones se obtuvo R-Pearson = 0.113, significa que el nivel correlación de la dimensión de Reclutamiento de la variable de Proceso de Integrar Personas con la dimensión de Factores Intrínsecos de la variable de la Motivación Laboral, muestra una correlación positiva muy débil.

Tabla n.º13. Prueba de Chi- cuadrado de la dimensión de Reclutamiento con los Factores intrínsecos

	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.368
N de casos validos	48

Elaboración: Propia

En el resultado que arroja el test de chi-cuadrado se observa que el P-value= 0.368, y siendo mayor que 0.05, se afirma que la correlación no es significativa.

2.1.4. Selección de Personal- Factores Intrínsecos

Tabla n.º14. Correlación de la dimensión Selección de personal con la dimensión Factores intrínsecos

		Valor
Selección de personal con la dimensión Factores intrínsecos	Correlación de Pearson	.395
	N de casos validos	48

Elaboración: Propia.

Al relacionar ambas dimensiones se obtuvo $R\text{-Pearson} = 0.395$, lo que significa que el nivel de correlación de la dimensión de Selección de Personal de la variable de Proceso de Integrar Personas con la dimensión de Factores Intrínsecos de la variable de la Motivación Laboral, es positiva débil.

Tabla n.º15. Prueba de Chi- cuadrado de la dimensión de selección de personal con los Factores intrínsecos.

		Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson		.000
N de casos validos		48

Elaboración: Propia.

En el resultado que arroja el test de chi-cuadrado se observa que el $P\text{-value} = 0.000$ y siendo menor que 0.05, se afirma que la relación es significativa.

PROPUESTA PARA EL PROCESO DE INTEGRAR PERSONAS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JESÚS

1. Objetivos

Establecer los lineamientos para realizar la integración y evaluación de personal que cumpla con las competencias y valores necesarios, para cubrir las vacantes de las áreas y así poder atender las necesidades y objetivos de la Municipalidad distrital de Jesús.

2. Alcance

Este procedimiento es aplicable a todas las postulaciones de la Municipalidad distrital de Jesús.

1. Definiciones

1.1. Reclutamiento: Convocatoria de personas iniciada por la empresa para cubrir una vacante nueva o una vacante existente, por una necesidad en un plazo fijo o indeterminado.

1.2. Selección: Proceso que implica la decisión de elegir los candidatos que cumplen las competencias exigidas para cubrir la vacante.

1.3. Evaluaciones: Proceso que comprende desde la revisión y el análisis de las hojas de vida hasta las pruebas y entrevistas a las que son sometidos los candidatos a cubrir la vacante.

1.4. Contratación: Decisión de contratar a uno de los candidatos para cubrir la vacante.

1.5. Cliente interno: Gerente, Sub Gerente y/o Jefe de área que solicita que se cubra una posición.

2. Responsabilidades

2.1. Gerente Municipal

- Asegurar el cumplimiento del presente procedimiento.
- Hacer el seguimiento al proceso en sus distintas etapas.

2.2. Sub Gerente de Recursos Humanos

- Asegurar el cumplimiento del proceso de integrar personas en sus distintas etapas.
- Hacer seguimiento al proceso en sus distintas etapas
- Solicitar la descripción del puesto o requerimientos a cubrir a cada Gerente, Sub Gerente o Jefe de área.
- Validar los requerimientos para todas las áreas de la Municipalidad distrital de Jesús.
- Aplicar el procedimiento de Reclutamiento e inducción

- Revisar la hoja de vida del candidato e identificar aquellos candidatos que se ajusten al perfil del puesto solicitado.

2.3. Analista (Psicólogo)

- Aplicar pruebas psicológicas y de personalidad.
- Evaluar las competencias de los candidatos en función a la descripción de puesto.
- Realizar entrevistas a los candidatos.

3. Estándares

3.1. Reclutamiento y Selección

3.2. Validar con el área solicitante la Descripción de Puesto.

3.3. Activar el proceso de selección e identificar las fuentes de información para el reclutamiento de los candidatos.

3.4. Se revisa con el área solicitante, si aplica activar una convocatoria interna por un tiempo no menor a 07 días.

3.5. En caso la posición no sea cubierta de manera interna, se debe iniciar la búsqueda de manera externa, a través de:

- Divulgar las plazas vacantes utilizando la página web de la Municipalidad www.munijesus.gob.pe con un mes de plazo, antes de iniciar el proceso de integrar personas.
- Dar a conocer las plazas vacantes en portales de empleo como Bumeran o Indeed.
- Divulgar las plazas vacantes en las redes de empleo como LinkedIn.
- Divulgar las plazas vacantes en redes sociales como Facebook y Twitter.
- Dar a conocer las plazas vacantes, en medios de comunicación locales.
- Para delimitar el anuncio y/o publicación hacia la captación de personal apropiado y evitar que se produzca la recepción de múltiples solicitudes de empleo que no cumplen con los requisitos mínimos exigidos por el puesto se debe tener en cuenta lo siguiente: la identificación de la compañía, los requisitos del puesto, ofrecimientos que se le brinda al postulante para obtener un recurso motivado dentro de la selección, indicadores para comunicarse con la entidad (teléfono o correo electrónico) y las instrucciones que deberá seguir para optar por el puesto.

3.6. En los casos que la posición permita la postulación de personas con discapacidad se remitirá la Oferta de Empleo a la Ventanilla Única de Promoción del Empleo del Ministerio de Trabajo, para su publicación en caso aplique el requerimiento.

3.7. Recepcionar y hacer una pre selección de las hojas de vida (interna/externa). Las hojas de vida se presentarán de forma física en la entidad, y para ello, el área de Recursos Humanos debe crear un archivo para tener una base de datos de los currículums recibidos, también para ser consultada para obtener futuras referencias cuando se requiera personal.

En el caso de los candidatos referidos por alguna persona u área de la municipalidad, los curriculums vitae deben estar acompañados por un formato de referidos, debidamente completado y firmado por la persona que refiere al candidato.

En este punto se debe tomar en cuenta la verificación de referencias y antecedentes penales, además de verificar si el postulante está recibiendo retribuciones adicionales de parte del estado, es decir, cerciorarse que no esté laborando en el sector público para que de esa manera no reciban doble retribuciones.

3.8. Realizar la aplicación y evaluación de pruebas de los postulantes que pasaron la pre selección de hoja de vida, ya que, el aspirante deberá pasar para ser admitido las siguientes pruebas:

- Aplicar las pruebas de conocimientos acerca del puesto.
- Aplicar pruebas de personalidad.
- Aplicar pruebas psicológicas.
- Aplicar pruebas basadas en videos.
- Aplicar pruebas situacionales de criterio.

3.9. Realizar la entrevista de selección y la evaluación de la misma a cada uno de los postulantes, en donde se toquen puntos como:

- Formación: ayudará a conocer el nivel y formación académica del candidato.
- Pasado Profesional: Se conocerá la experiencia laboral del candidato.
- Motivo de postulación: servirá a la Municipalidad para conocer el interés y motivaciones del candidato por el puesto de trabajo vacante.
- Comportamiento en el trabajo: Guiará al entrevistador a obtener información del candidato sobre la forma en que se desenvuelve al llevar a cabo las actividades diarias.
- Proyectos: Con la información obtenida ayudará a la Municipalidad a conocer si los proyectos personales del candidato se ven encaminados a los de la empresa.
- Condiciones del personal: De esta manera podrá conocerse la disponibilidad de tiempo del candidato tanto para aceptar el puesto como para desempeñar sus funciones en la Municipalidad.
- Personalidad: Ayudará a la Municipalidad conocer cómo se define el candidato para ser comparado con las pruebas de personalidad que le serán aplicadas.
- Retribución: Conocer si el monto de salario que se ofrecerá será el que el candidato desea y si cubre sus necesidades actuales para de esta manera no correr el riesgo de contratarlo y al momento que el candidato tenga otra oportunidad de trabajo abandone la Municipalidad.

- 3.10. Análisis y decisión de contratar: Luego de la realización de todos los pasos anteriores, el Gerente Municipal y el Sub Gerente de Recursos Humanos en conjunto con los resultados de las evaluaciones del Psicólogo estarán en condición de tomar la decisión más acertada, de la persona ideal para las necesidades de la Municipalidad en determinado momento.

Se recomienda a la Municipalidad tomar la decisión basados en el cuadro de méritos que se propone a continuación, en el cual se valora con puntajes cada uno de los aspectos más relevantes del proceso de selección. Para el efecto deberá colocarse una puntuación en cada factor a evaluar del candidato y se seleccionará al de mayor puntaje. La ponderación obtenida por cada factor será colocado en el área de resultados sumándose los mismos para obtener un total sobre 100 puntos.

Tabla n.º16. Calificación de candidatos a ocupar el puesto.

Factor	Puntaje
Expediente	5
Discapacidad	5
experiencia	20
Pruebas de capacidad	25
Entrevista	25
Referencias	20
Total	100

Elaboración: propia

Es importante mencionar, que la asignación de valor por factor puede ser a criterio del Gerente Municipal o del Sub Gerente de Recursos Humanos de la Municipalidad, siempre y cuando este mismo valor de puntaje deberá ser aplicado a todos los expedientes que se reciban.

- 3.11. Presentar al área solicitante los candidatos que cumplen con el perfil para el puesto. El puntaje preliminar deben ser, candidatos que tengan puntaje de 70 a 100 puntos.
- 3.12. El área solicitante deberá realizar la selección correspondiente, considerando la evaluación realizada, debe definir el 1er y 2do candidato finalista de la terna.
- 3.13. Se define el candidato seleccionado en conjunto con la Gerencia Municipal, Encargado del área solicitante, Sub Gerente de Recursos Humanos y Psicólogo.
- 3.14. En caso la posición sea cubierta de manera interna, el Sub Gerente de Recursos Humanos y Gerencia Municipal debe comunicar al candidato la decisión final y al área de Tesorería para gestionar el movimiento interno de pagos.

- 3.15. Elegido el personal, el Gerente Municipal y el Sub Gerente de Recursos Humanos deben emitir un documento al área de Tesorería para la gestión de pagos, adicionalmente de ello, se debe notificar al candidato de la decisión final, se recomienda no dejar pasar más de tres días para la notificación correspondiente, esto como una medida para que la Municipalidad asegure al candidato, y no permitir que reciba otra oferta del mercado laboral y que el postulante tenga tiempo para analizar la propuesta.

4. Inducción

Deberá entregarse al nuevo colaborador toda la información referente a los aspectos administrativos de la Municipalidad, donde se encuentran los antecedentes, misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, valores y estructura organizacional.

4.1. Inducción a la organización: Inicialmente, el nuevo colaborador debe iniciar conociendo la organización, donde estarán involucrado el Sub Gerente de Recursos Humanos, Gerente Municipal y jefe inmediato para lo cual se propone los siguientes pasos:

- Palabras de bienvenida a cargo del Gerente General. Consiste en una pequeña conversación con el nuevo miembro de la institución, con el objetivo de crear un clima de confianza y seguridad; haciéndolo sentir parte de la Municipal.
- Charla de la historia de la inmobiliaria: Será impartida por el Gerente Municipal, donde se brinda una pequeña reseña histórica sobre el progreso que ha tenido la inmobiliaria, se debe incluir el año de iniciación, cambios importantes, evolución y desarrollo de la misma.
- Entrega del manual de bienvenida: Debe de entregársele en propiedad a cada nuevo empleado, una copia del manual de bienvenida y además una copia de la descripción técnica del puesto que desempeñará, con el fin de que este siempre tenga consigo todos los aspectos y lineamientos básicos de la Municipalidad.
- Introducción con el personal que labora en la Municipalidad: Para la introducción y presentación del nuevo colaborador, al momento de realizar el recorrido por cada uno de las áreas de la Municipalidad deberá presentarse al candidato con cada uno de los trabajadores que conforman cada una de las áreas.
- Recorrido por las instalaciones de la Inmobiliaria: Por último, debe realizarse el recorrido físico por las instalaciones donde se le indicará la ubicación de las diferentes áreas de la Municipalidad. Todo el proceso de inducción debe ser dirigido y llevado a cabo por el Gerente Municipal con apoyo del gerente de área y del Sub Gerente de Recursos Humanos, y tiene como objetivo que el nuevo colaborador conozca la totalidad de las instalaciones físicas.

4.2. Inducción al área: Luego de la presentación con el resto de colaboradores y el recorrido en la organización, se traslada el nuevo colaborador al departamento donde desarrollará sus actividades, directamente con su jefe inmediato. El jefe del área se encargará de describir al nuevo colaborador la función como área y cuáles son los objetivos a nivel de la Municipalidad, presentará al nuevo colaborador con el resto de sus compañeros para finalmente ubicarlo en el espacio físico que le corresponde.

Para complementar la inducción al puesto, el jefe inmediato deberá entregar al nuevo colaborador una impresión del perfil del puesto que actualmente ocupa, pues ahí se detallan sus atribuciones específicas y continuas, periódicas y eventuales, así también se hace ver las relaciones de trabajo y demás información importante que le servirá de consulta al nuevo colaborador.

4.3. Inducción al puesto: Ésta parte de la inducción continúa siendo responsabilidad del jefe inmediato, indicándole con detalle los procesos de las actividades a desarrollar, también las relaciones tanto internas como externas que tendrá al desarrollar sus actividades. Deberá de proporcionarse el material y equipo de trabajo necesarios para llevar a cabo las actividades diarias.

5. Presupuesto

Cuadro n.º1. Talento Humano que aportará en el Proceso de Integrar Personas en la Municipalidad.

Talento Humano que aportará en el Proceso de Integrar Personas en la Municipalidad distrital de Jesús			
TALENTO HUMANO	CARGO	Sueldo mensual	Sueldo diario
Psicólogo	Externo (Tercerizado)	1950	65
Gerente Municipal	Interno	4000	133
Sub Gerente de Recursos Humanos	Interno	2250	75

Cuadro n.º2. Presupuesto de las actividades que se realizarán en caso se aplique sólo Reclutamiento Interno para el Proceso de Integrar Personas en la Municipalidad Distrital de Jesús.

FASES	ACTIVIDAD	DÍAS	COSTO POR DIA	COSTO TOTAL	
Reclutamiento y Selección	Validar con el área solicitante la Descripción de Puesto	1	208	208	
	Activar el proceso de selección e identificar las fuentes de información para el reclutamiento de los candidatos.				
	Se revisa con el área solicitante si aplica activar una convocatoria interna.				
		Recepcionar y hacer una pre selección de las hojas de vida	2	75	150
		Realizar la aplicación y evaluación de las pruebas de los postulantes que pasaron la pre selección de las hojas de vida	2	65	130
		Realizar la entrevista de selección y la evaluación de la misma	2	65	130
		Al candidato elegido se le informa la decisión final y se comunica al área de tesorería gestionar el movimiento de pagos	1	75	75
Inducción	Inducción al área y al puesto	1	208	208	
TOTAL					

Cuadro n.º3. Presupuesto de las actividades que se realizarán en caso se aplique Reclutamiento externo para el Proceso de Integrar Personas en la Municipalidad distrital de Jesús

FASES	ACTIVIDAD	DÍAS	COSTO POR DÍA	COSTO TOTAL
Reclutamiento y Selección	Validar con el área solicitante la Descripción de Puesto			
	Activar el proceso de selección e identificar las fuentes de información para el reclutamiento de los candidatos.	1	208	208
	Se debe dar a conocer las plazas vacantes en la página web de la Municipalidad, portales de empleo, Facebook, Twitter y LinkedIn	1	75	75
	Se debe dar a conocer las plazas vacantes en medios de comunicación locales	1	225	225
	Recepcionar y hacer una pre selección de las hojas de vida	3	75	225
	Realizar la aplicación y evaluación de las pruebas de los postulantes que pasaron la pre selección de las hojas de vida	3	65	195
	Realizar la entrevista de selección y la evaluación de la misma	3	65	195
	Presentar al área solicitante los candidatos que cumplen con el perfil para el puesto.	1	75	75
	El área solicitante deberá realizar la selección correspondiente, considerando la evaluación realizada, debe definir el 1er y 2do candidato finalista de la terna	1	208	208
	Se comunica al candidato elegido la decisión final y se comunica a Tesorería para gestionar el movimiento interno de pagos.	1	75	75
Inducción	Inducción al puesto de trabajo	2	208	416
TOTAL				

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

Las variables de estudio Proceso de Integrar Personas con la Motivación Laboral presentan una relación positiva débil y significativa porque el coeficiente de Pearson es de 0.178 y en la Prueba de Chi-cuadrado se obtuvo un P- value de 0.003, con lo cual se estaría aceptando la hipótesis. Por ello se afirma que los colaboradores de la Municipalidad en un 67% estuvieron algo de acuerdo con el proceso de Integrar Personas del cual fueron parte y un 73% estuvo de acuerdo con la motivación que recibían por parte de la entidad, lo que quiere decir que, al momento de empezar a trabajar o al momento de inicio de la gestión tuvieron un proceso de integración regular y en el año de estudio conservaban una motivación alta; como se puede observar, el proceso de integración, al ser regular, no fue el idóneo al momento del inicio de la gestión por la necesidad de cubrir las vacantes, lo que conlleva según Cjuro (2017), también obtiene resultados que el reclutamiento de personal es regular, la selección de personal es considerado como bueno, la inducción del personal ha sido calificada como regular. Por lo tanto, concluye que el proceso de integración de personal es regular, ratificando que existen procesos que no se desarrollan de manera adecuada. Asimismo, Bravo (2017), concluye que existe una relación significativa entre la integración del personal y la satisfacción laboral. Por otro lado, dentro de los resultados se encuentran que, la variable Integración del personal fue calificada inadecuada en un 34% por los colaboradores, mientras que solo el 14% indicaron que los procesos de integración del personal son adecuados. Ferrer (2016), menciona dentro de sus conclusiones que las principales debilidades de la institución están referidas a la limitada gestión de recursos humanos; ya que, no se sigue un riguroso proceso de selección de personal, no se promueve la capacitación y motivación de los empleados (sueldos por debajo del mercado), y hay un débil control de su desempeño. Asimismo, Huete (2016), indica que los reclutadores tienen la responsabilidad fundamental de identificar personal que antes de entrar a trabajar en la organización tengan un alto nivel de motivación, ya que, si se incorpora su grado de motivación se mantendrá en un nivel alto, lo que generaría tener un empleado comprometido. Concluye que, en un proceso de integrar personas, el reclutador tiene que apreciar las causas que llevan al aspirante a estar interesado en incorporarse en la empresa. Asimismo, puede percatarse de si estas causas se alinean con las intenciones y valores de la compañía para evitar futuras posibles discordancias.

La relación de las dimensiones de Reclutamiento y Factores extrínsecos es positiva muy débil y no significativa, porque el coeficiente de Pearson es de 0.071 y en la prueba de Chi-cuadrado se obtuvo un P-value de 0.141. Por ello se afirma que los colaboradores de la municipalidad en un porcentaje mayoritario de 58% estuvieron algo de acuerdo con el proceso de Reclutamiento del que fueron parte y un 65% estuvieron de acuerdo con los factores extrínsecos de la motivación laboral, lo que quiere decir que, al inicio de la gestión los trabajadores tuvieron un proceso de reclutamiento inadecuado y en el año de

estudio conservaban una motivación alta, lo que significa que a pesar que Chiavenato (2007) afirme que cuando proceso de reclutamiento no es el correcto no abastece de manera adecuada el proceso de selección, nuestros resultados, nos muestran que, si bien en un inicio los trabajadores no fueron reclutados de una manera idónea, por malas técnicas de reclutamiento empleadas, eso no significó que no estuvieran de acuerdo con la motivación que recibían. La relación de la dimensión selección de personal y los factores extrínsecos, es una relación positiva débil y significativa, porque el coeficiente de Pearson es de 0.380 y la prueba de Chi cuadrado un P- value de 0.000. Por ello, se afirma que el 48% de los trabajadores estuvieron de acuerdo con la selección de personal y el 65% estuvo de acuerdo con los factores extrínsecos de la motivación laboral, lo que quiere decir que, fueron casi la mitad de los colaboradores que estuvieron de acuerdo con las pruebas de las que fueron parte para el otorgamiento del empleo. Pero a pesar de no estar todos de acuerdo en un inicio con las pruebas, los factores extrínsecos por los cuales fueron motivados tuvieron mayor relevancia, es decir, el salario, las condiciones de trabajo y las políticas laborales, de acuerdo a lo que dice Dazoulay (2016), indica que, es importante que el empleador sea honesto sobre las condiciones laborales con el empleador durante la entrevista, ya que, algunos entrevistadores con el fin de retener a un gran talento, ofrecen a los aspirantes cosas maravillosas que son inexistentes dentro de la organización, produciendo en ellos las ganas de integrar las filas de esas empresas, pero una vez en dentro de ellas se dan cuenta que todo lo ofrecido era falso, generando que sus ganas y motivación caigan drásticamente ocasionando un nivel de desempeño bajo. Por ultimo menciona que una empresa debe ofrecer condiciones iniciales lo bastante buenas para conseguir atraer a los mejores elementos, pero también debe guardar un margen para recompensar sus méritos una vez contratados, para que sientan que se está valorando su trabajo.

La relación de las dimensiones reclutamiento con factores intrínsecos presenta una relación positiva muy débil y no significativa porque el coeficiente de Pearson es de 0.113 y en la Prueba de Chi-Cuadrado se obtuvo un P- value de 0.368. Por ello se afirma que los colaboradores de la Municipalidad en un 58% estuvieron algo de acuerdo con el nivel de reclutamiento que fueron sometidos y un 60% estuvo de acuerdo según los factores intrínsecos de la motivación, lo que quiere decir que, al momento del reclutamiento no se dieron las técnicas y los procedimientos que se proponen para atraer a los candidatos capacitados para ocupar los puestos en la municipalidad, pero sin embargo el colaborador fija su interés por el trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecuencia de sus fines, sus aspiraciones y metas. Según Piña (2016) concluye que el desempeño laboral de los colaboradores en una organización se ve influenciado por varios medios; entre ellos se encuentran, la motivación, permitir que los colaboradores gocen de tiempo libre para dedicarse a actividades personales, planes de crecimiento laborales en los puestos de trabajo

y desarrollo profesional. El autor también explica que, ante la necesidad de cubrir las vacantes en la organización, en ocasiones se incurre en el error de contratar a una persona sin que ésta llene en su totalidad las exigencias del puesto, y esto en la mayoría de los casos afecta a la organización, ya que, el desempeño y la dificultad para adaptarse se ven frenadas por la falta de competencias y habilidades. La relación de las dimensiones de selección de personal con factores intrínsecos presenta una relación positiva débil pero significativa porque el coeficiente de Pearson es de 0.395 y en la Prueba de Chi-Cuadrado se obtuvo un P- value de 0.000. Por ello se afirma que los colaboradores de la Municipalidad en un 48% estuvieron de acuerdo con la selección de personal y un 60% estuvieron de acuerdo según los factores intrínsecos de la motivación, lo que quiere decir que, fueron casi la mitad de los colaboradores que estuvieron de acuerdo con respecto a la recolección de información, la entrevista y las pruebas de selección, pero los factores intrínsecos por los cuales fueron motivados tuvieron mayor relevancia, es decir se sienten motivados porque cumplen con los aspectos intrínsecos del puesto y demuestran su experiencia y habilidades con las responsabilidades que les otorga en sus puestos. Según Chiavenato (2009), quien menciona que cualquiera que sea el método de análisis, lo importante en la selección es la información de los requisitos y características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características, Maldonado (2018), concluye que sí existe relación entre el proceso de selección de personal y motivación intrínseca laboral en los colaboradores de las áreas administrativas y operativas de una institución que presta servicios financieros en la zona 1 de Quetzaltenango. También indica que la motivación intrínseca laboral se ve influenciada de forma positiva por el método de selección de personal, ya que, ésta se encuentra en un rango sobresaliente y aceptable, para la organización. Se demuestra que un 75% de los colaboradores se sienten motivados con el método de selección de personal que la empresa utiliza, favoreciendo a que estos sobrepasen la media de motivación establecida dentro de la investigación. Tori (2014), menciona que, no solo hay que centrarnos en lo que las personas pueden hacer, también debemos conocer qué aspectos son los que realmente motivan a nuestro candidato, ya que esa será la clave para determinar lo que hará en el futuro. Indica también que el candidato ideal debe principalmente estar motivado. Debe realmente querer con pasión poder llevar a cabo el reto, debe creer en sus talentos, y estar acorde con los valores de la organización a la que pertenecerá. Debe sentirse satisfecho con las actividades y responsabilidades que tendrá en ese puesto de trabajo. Adicionalmente, menciona que conocer las principales motivaciones de nuestros candidatos, así como de nuestros colaboradores, es justamente la diferencia que crea la satisfacción, y cuando una persona está satisfecha, está motivada y comprometida.

CONCLUSIONES

Con respecto a los objetivos de la investigación y la interpretación de los resultados recopilados, se concluye que:

Existe una relación positiva entre el Proceso de Integrar Personas con la motivación Laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús, Cajamarca 2016, dado que el coeficiente Pearson obtuvo un valor de 0.178 que a su vez mediante la aplicación de la prueba estadística Chi Cuadrado se obtuvo un P-value = 0,003 siendo este valor menor que 0.005, se puede decir que efectivamente la hipótesis planteada es aceptable. Adicionalmente se concluye que, el proceso de Integrar Personas al que estuvieron sujetos los colaboradores fue regular, pero que esto no repercutió en la motivación Laboral de los Colaboradores, ya que su motivación para el año de estudio fue alta.

Dentro de la relación de cada una de las dimensiones del proceso de integrar personas con los factores extrínsecos de la motivación laboral, se determinó que la relación de la dimensión reclutamiento y los factores extrínsecos presentan una relación positiva muy débil y no significativa porque el coeficiente de Pearson es de 0.071 y en la Prueba de Chi-Cuadrado se obtuvo un P- value de 0.141. Con respecto a la relación de la dimensión selección de personal y los factores extrínsecos, presentan una relación positiva y significativa porque el coeficiente de Pearson es de 0.380 y en la Prueba de Chi-Cuadrado se obtuvo un P- value de 0.000. Adicionalmente se concluye de forma general para estas dimensiones, que el reclutamiento y la selección del personal al que estuvieron sujetos los colaboradores fue regular, pero, sin embargo, eso no repercutió en la motivación Laboral de los trabajadores, ya que en el año de estudio su motivación fue alta, por factores como como el salario, las condiciones políticas de la entidad y otros factores que la entidad les brindaba.

Dentro de la relación de cada una de las dimensiones del Proceso de Integrar Personas con los factores intrínsecos de la motivación laboral, se determinó que la relación de la dimensión reclutamiento y los factores extrínsecos presentan una relación positiva muy débil y no significativa porque el coeficiente de Pearson es de 0.113 y en la Prueba de Chi-Cuadrado se obtuvo un P-value de 0.368. Con respecto a la correlación de la dimensión selección de personal y los Factores intrínsecos presentan una relación positiva y significativa porque el coeficiente de Pearson es de 0.395 y en la Prueba de Chi-Cuadrado se obtuvo un P- value de 0.000. Concluyendo además que, los colaboradores de la Municipalidad toman de forma regular el reclutamiento y la selección de personal a los que estuvieron sujetos, pero eso no repercute en su motivación laboral, ya que en el año de estudio ésta fue alta por factores que ellos muestran tales como: realización, habilidades, conocimientos y progreso profesional lo cual les hace sentirse motivados.

Finalmente brindamos como aporte a la Municipalidad una Propuesta de Integración de Personas que ayudará en el reclutamiento, selección e inducción del personal disminuyendo el ingreso de talento humano que no tenga el potencial y las capacidades que exige cada puesto laboral.

RECOMENDACIONES

Luego de haber concluido con la investigación, profundizando la problemática de estudio y elaborando las conclusiones, las cuales fueron analizadas e interpretadas a través de los datos que han sido procesados mediante el programa de SPSS21; ésta investigación permite formular las siguientes recomendaciones a la Municipalidad distrital de Jesús, Cajamarca.

La investigación debe ser considerada por la autoridad (es) local (es) de la Municipalidad distrital de Jesús con la finalidad de ir mejorando en aspectos de reclutamiento, selección, inducción y motivación, para que los colaboradores sientan transparencia y compromiso de parte de la organización.

Se recomienda aplicar la propuesta brindada mediante ésta investigación para reforzar el Proceso de Integrar Personas en la institución.

Finalmente se recomienda a los investigadores, estudiantes, y otros, ampliar y profundizar la temática en el sector público, ya que la falla de alguna de las dimensiones del Proceso de Integrar Personas dentro del sector público afecta muchas veces al capital humano, generando la desmotivación en los colaboradores.

REFERENCIAS

- Alfaro, M. (2012). *Administración de Personal*. Primera Edición. Mexico: Tercer Milenio.
- Bardales, C. G. (2013). *Evaluación de Puestos de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel - Cajamarca de acuerdo al Manual Normativo de Clasificación de Cargos*. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú.
- Bravo, (2017). *Integración del personal y satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales 2017*. Universidad César Vallejo. Tarapoto-Perú.
- Cerpa, (2010) *Motivación laboral y compensación salarial frente a otras compensaciones en las empresas michoacanas. Caso práctico abarrotera Sahuayo -Morelia-México*.
- Cjuro F. C. (2017). *Proceso de Integración del personal en la Oficina General de Administración de la Municipalidad distrital de Santa Teresa*, Provincia de la Convención. Universidad Andina del Cusco. Cusco-Perú.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Cuajimalpa, México. D.F: MCGraw - Hill
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Rio de Janeiro, Brasil. Editora: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Octava edición. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Cordano, G. (2013). *Liderazgo laboral efectivo en una empresa productiva*. Gestión, pág. 13.
- Dazoulay, (10 de Octubre de 2016). *La motivación a largo plazo empieza en el proceso de selección*, Obtenido de <https://empleadofeliz.wordpress.com/2016/10/10/la-motivacion-a-largo-plazo-de-los-empleados-empieza-en-el-proceso-de-seleccion/>
- Denny, R. (2013). *Motivar para ganar*. Tercera Edición. Madrid: Kogan Page.
- Dessler. G & Valera, R. (2017). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano*. Sexta Edición. México: Pearson Educación.
- Espada, M. (2002). *Nuestro motor emocional. La motivación: con motivación nuestra vida será más Estimulante, exitosa y satisfactoria o no será*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Feldman R. S. (2005). *Introducción a la Psicología*. México: Megrav Hill.
- Ferrer, M (2016) *Gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2016*. Universidad Cèsar Vallejo. Perú-2017.
- Fischman, D. (2014) *Motivación 360° Cómo incrementarla en la vida y en la empresa*. Lima: Editorial planeta.
- Francia, J. (12 de Enero de 2018). *Como identificar colaboradores motivados durante el proceso de Selección*. Obtenido de <https://aptitus.com/blog/seleccion-de-personal/identificar-colaboradores-motivados-proceso-seleccion/>
- Calvet, R (10 de Octubre de 2015) *Habilidades directivas - remuneración del personal. Gestión y motivación de equipos*. Obtenido de <http://www.gremipabcn.com/es/novetats.php?ap=28&art=67>
- Gil, D. (2011). *Los factores de motivación, según Herzberg, y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Martín*. Universidad Cesar Vallejo: biblioteca UCV sede Tarapoto- Perú.
- Gómez, L.; Balkin, D. & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Quinta edición. Madrid: Pearson Educación.
- Granado & Hernández. (2005) *Diseño de un manual de inducción dirigido a la dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía Boliviana de Maturín Estado Monagas 2004-2005*. Universidad de Oriente. Maturín- Venezuela.

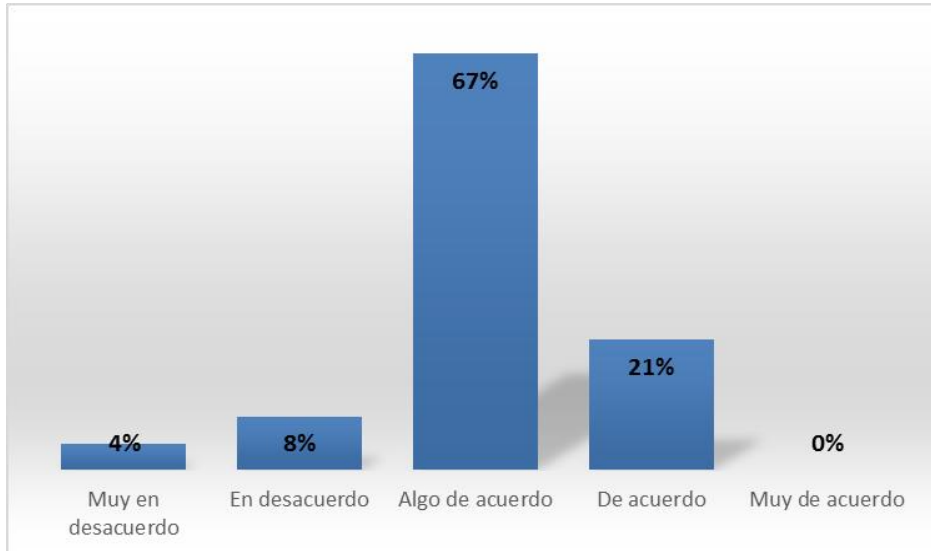
- Hernandez R. Fernandez C. & Bautista P. (2014) *Metodología de la Investigación*. Sexta Edición. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Herzberg, F. (1959). *Motivation at Work*. Colombia.
- Huete, A. (03 de Mayo de 2016). “Cómo detectar la motivación de un candidato con una sola pregunta”. Obtenido de <https://blog.talentier.com/como-detectar-motivacion-en-una-entrevista>
- Inca, K. (2015) *Gestión del Talento Humano y su relación con el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas*. Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas, Perú.
- Koontz, H. Weihrich, H & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México. Mc Graw Hill.
- Ledesma, N. (2008) *La Motivación como elemento determinante para incrementar la productividad del personal en las organizaciones*. Universidad Autónoma de Querétano. México.
- Llanos, R. J. (2005) *Integración de Recursos Humanos*, Editorial Trillas.
- Maldonado (2018). *Selección del Personal y Motivación Intrínseca*. Universidad Rafael Landívar de Quetzaltenango, Guatemala.
- Marshall R. J. (2010). *Motivación y Emoción*. Quinta Edición. Mexico: Mc. Graw-Hill.
- Medina, A., Gallegos, C. & Lara, P. (2008). *Motivación y Satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa*. Revista de Administración Pública.
- Osscca, H. (2015) *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital De Pacucha - Andahuaylas – Apurímac*, 2014.
- Ortega, (2013) *La motivación y el desempeño como factores de competitividad: caso de estudio empresa del sector automotriz*. Universidad Autónoma de Querétaro. México.
- Peña, E. C, (2015). *Motivación Laboral como herramientas de Gestión en las organizaciones empresariales*. Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE. Madrid, España.
- Pérez O. (2013). *Motivación Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Pesantes, H. (2014). *El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal y su relación en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Pujili*. Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador.
- Pezo, T. (2013). *Motivación y Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chacacayo, año 2013*. Universidad Peruana Unión, Lima, Perú.
- Piña, C. (27 de Abril de 2016). *Cómo lograr mayor efectividad personal y profesional*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/article/c%C3%B3mo-aumentar-la-efectividad-personal-y-profesional-carlos-pina-grau?originalSubdomain=es>
- Portal, A. (12 de Agosto de 2014). *Es válido del uso de la prueba del polígrafo en la contratación y el despido de un trabajador*. Obtenido de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/alerta-legal/es-valido-del-uso-de-la-prueba-del-poligrafo-en-la-contratacion-y-el-despido-de-un-trabajador/>
- Presidencia de Consejos de Ministros y Autoridad de Servicio Civil (2013). *Artículo Servicio Civil*.
- Reyna, & Hernandez. (2013). *Recursos Humanos: la importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores*. Universidad Autónoma de Tamaulipas. México.
- Robins, s. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Kevin Glynn. Robbins,
- Robins S. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Romero J. (2016). *Nuevas tendencias en Reclutamiento y Selección de Personal*. Universidad Miguel Hernández de Elche. España.
- Saenz I. (2002). *Outsourcing de Recursos Humanos*. IESE Business School.

- Sembrena, L. (2008) *Aplicación de recursos humanos, selección de personal y evaluación del desempeño*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos64/rrhh-seleccion-personal-desempeno-geocuba/rrhh-seleccion-personal-desempeno-geocuba2.shtml>
- Sodexo, (12 de diciembre de 2015). Vida Profesional. *¿Qué es la Motivación Laboral?* Obtenido de <http://www.vidaprofesional.com.ve/blog/que-es-la-motivacion-laboral.aspx>
- Sum, M. (2015) *Motivación y Desempeño Laboral*. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango.
- Tori, S. (2014) *La motivación en la Selección del Personal*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/20140825210052-129363565-la-motivaci%C3%B3n-en-la-selecci%C3%B3n-de-personal/>
- Torres, E. & Vasquez, D. (2017). *Proceso de Selección de Personal y su incidencia en el Desempeño Laboral del área Administrativa de la Municipalidad de Laredo*. Universidad Privada del Norte. Trujillo.

ANEXO

ANEXO n.º1. Gráficos de la variable proceso de selección y la variable Motivación Laboral.

Gráfico n.º1. Variable Proceso de Integrar Personas.

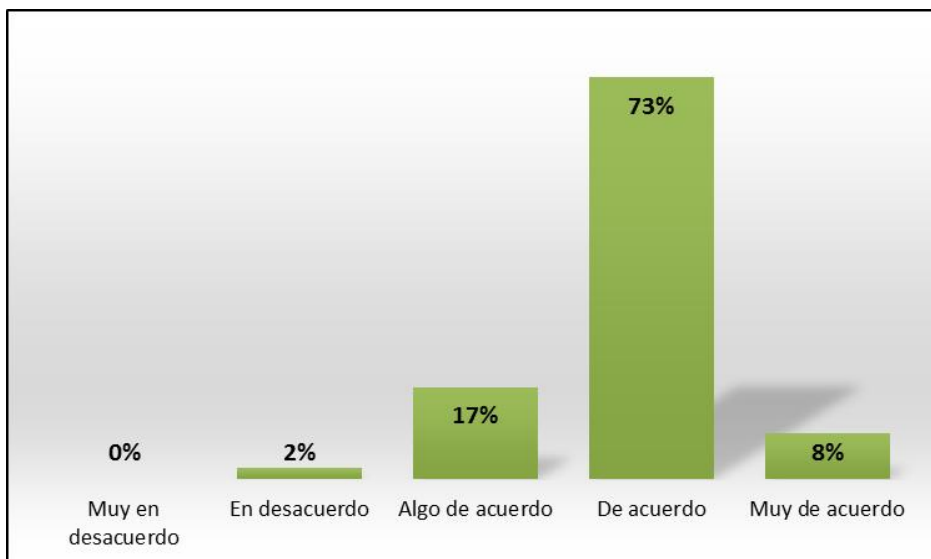


Fuente: censo aplicado a los colaboradores de la Municipalidad distrital de Jesús.

Elaboración: Propia.

Interpretación: El 67% y el 21% de los colaboradores de la Municipalidad estuvieron algo de acuerdo y de acuerdo, respectivamente, con el proceso de integrar personas del que fueron parte, lo que significa que éste proceso tiene un nivel de aceptabilidad que varía de regular a bueno.

Gráfico n.º. 2. Variable Motivación Laboral



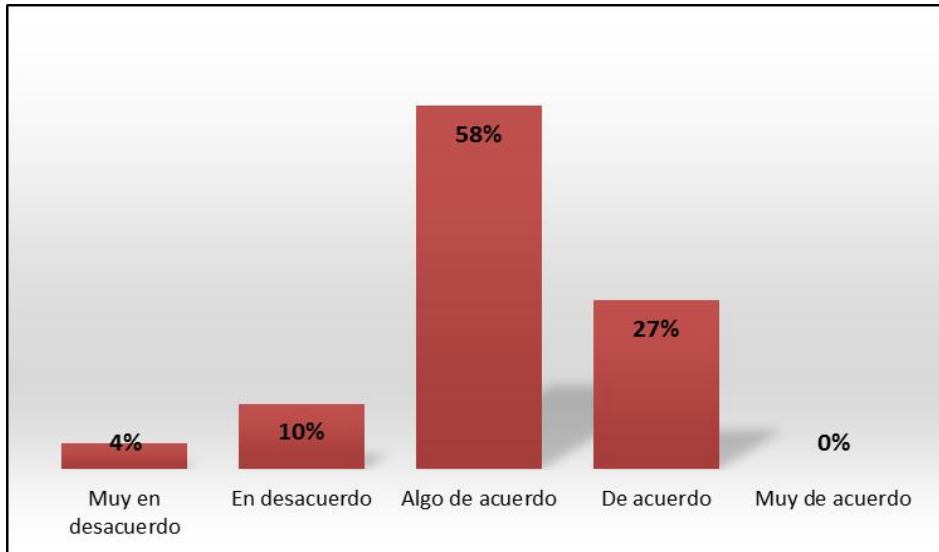
Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de la Municipalidad distrital de Jesús.

Elaboración: Propia.

Interpretación: Los colaboradores de la Municipalidad distrital de Jesús en un 73% estuvo de acuerdo con la motivación que recibían por parte de la entidad, lo que quiere decir que, al momento de empezar a trabajar el nivel de aceptabilidad de la motivación laboral era alta.

ANEXO n°. 2. Gráficos de las dimensiones de la variable Proceso de Integrar Personas

Gráfico n°. 3. Dimensión Reclutamiento

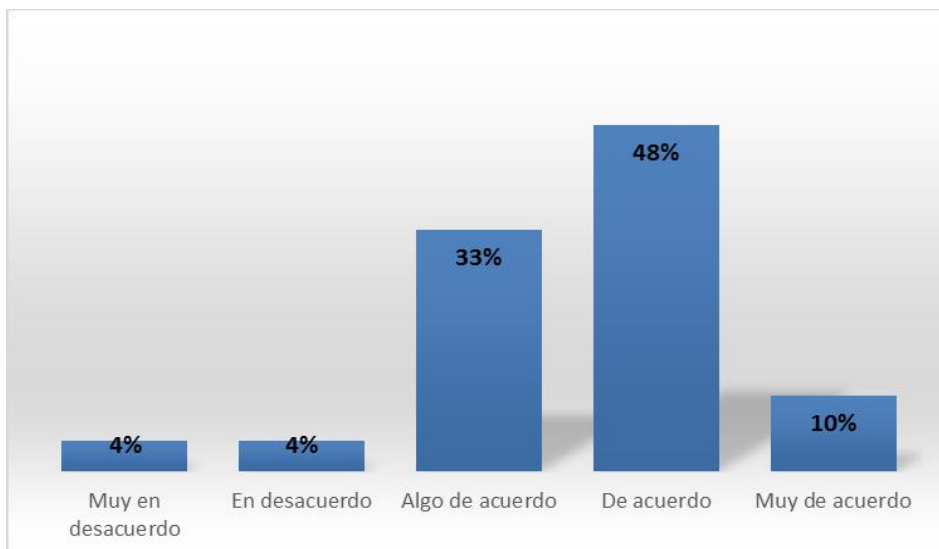


Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de la Municipalidad distrital de Jesús.

Elaboración: Propia.

Interpretación: El 58% y el 27% de los colaboradores de la Municipalidad estuvieron algo de acuerdo y de acuerdo, respectivamente, con el reclutamiento del que fueron parte, lo que significa que ésta dimensión tiene un nivel de aceptabilidad que varía de regular a alta.

Gráfico n°. 4. Dimensión Selección de Personal



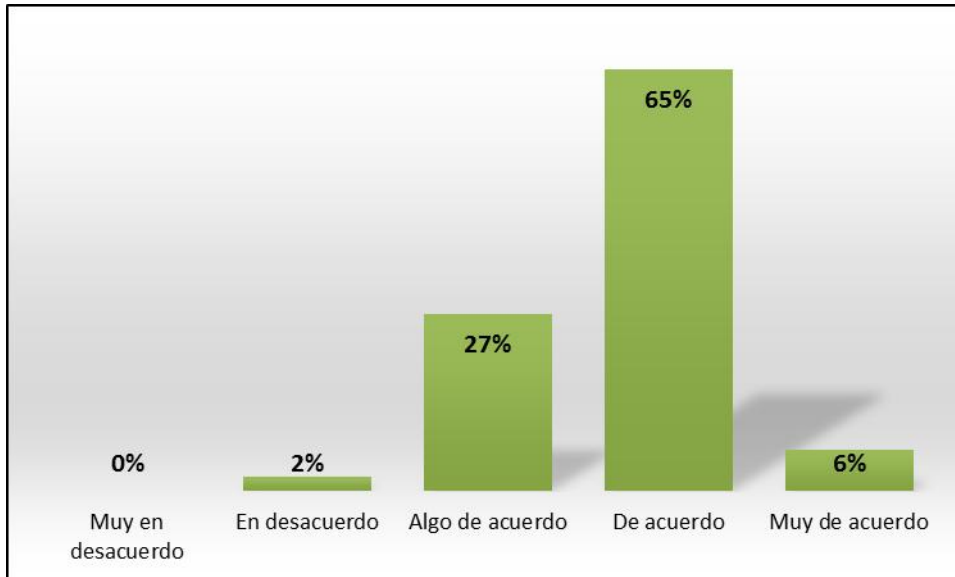
Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de la Municipalidad distrital de Jesús.

Elaboración: Propia.

Interpretación: El 33% y el 48% de los colaboradores de la Municipalidad estuvieron algo de acuerdo y de acuerdo, respectivamente, con la selección de personal, lo que significa que ésta dimensión tiene un nivel de aceptabilidad que varía de regular a alta.

ANEXO n°. 3. Gráficos de las dimensiones de la variable Motivación Laboral

Gráfico n°. 5. Dimensión Factores Extrínsecos

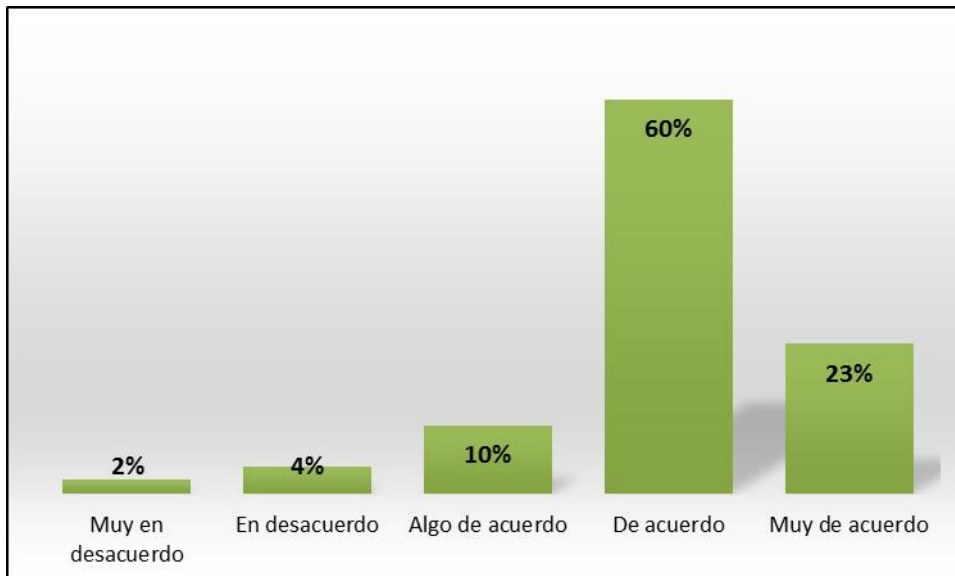


Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de la Municipalidad distrital de Jesús.

Elaboración: Propia.

Interpretación: El 27% y el 65% de los colaboradores de la Municipalidad estuvieron algo de acuerdo y de acuerdo, respectivamente, con los factores extrínsecos, lo que significa que ésta dimensión tiene un nivel de aceptabilidad que varía de regular a alta.

Gráfico n°.6. Dimensión Factores Intrínsecos



Fuente: Censo aplicado a los Colaboradores de la Municipalidad distrital de Jesús.

Elaboración: Propia.

Interpretación: El 60% de los colaboradores de la Municipalidad estuvieron de acuerdo con los factores intrínsecos, lo que significa que ésta dimensión tiene un nivel de aceptabilidad alta.

ANEXO n°. 4. Censo aplicado a los colaboradores de la Municipalidad distrital de Jesús.

Objetivo: Recopilar información sobre el proceso de integrar personas con la motivación laboral de los colaboradores de la Municipalidad distrital del Jesús.

Instrucciones

Marque con un aspa (X) sólo una alternativa por cada pregunta.

Recomendaciones

- Antes de iniciar, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el encuestador.
- Lea bien el contenido de cada pregunta.
- Recuerde que la escala para ser utilizada por el evaluador cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy en desacuerdo a muy de acuerdo.

Muy en desacuerdo	1	Razón de integrar personas y motivación laboral muy baja.
En desacuerdo	2	Razón de integrar personas y motivación laboral baja.
Algo de acuerdo	3	Razón de integrar personas y motivación laboral regular.
De acuerdo	4	Razón de integrar personas y motivación laboral alta.
Muy de acuerdo	5	Razón de integrar personas y motivación laboral muy alta.

Nro.	PROCESO DE INTEGRAR PERSONAS	Muy en	En	Algo de	De	Muy de
		desacuerdo	desacuerdo	acuerdo	acuerdo	acuerdo
		1	2	3	4	5
1	¿El requisito para haber postulado al puesto laboral fue haber sido un trabajador de la Municipalidad Distrital de Jesús?					
2	¿Para ocupar el puesto laboral que desempeña ha tenido que ser transferido de otra área de la municipalidad?					
3	¿Le otorgaron el puesto laboral a través de un ascenso?					
4	¿La convocatoria del puesto laboral que desempeña fue publicado por algún medio de comunicación?					
5	¿Postuló al puesto laboral por alguna recomendación?					
6	¿El Cv que presentó cumplió con todos los requisitos?					
7	¿En su Cv adjuntó las referencias de los puestos laborales?					
8	¿En la entrevista, el entrevistador fue amable y le otorgó confianza para mantener una conversación clara y sin timidez?					
9	¿La entrevista estuvo basada en conocer sus habilidades, competencias y motivaciones además de revisar su Cv?					
10	¿Fue usted contratado después de haber pasado sólo la entrevista personal?					
11	¿Se le aplicó un test psicológico para medir sus aptitudes?					

12	¿Para ocupar el puesto que desempeña se le aplicó un test de personalidad (midiendo autoestima y asertividad)?					
----	--	--	--	--	--	--

13	¿El proceso de selección al que estuvo sujeto fue supervisado constantemente por su jefe inmediato?					
14	¿Las pruebas aplicadas se realizaron con transparencia e imparcialidad?					
	MOTIVACIÓN LABORAL					
15	¿Los ingresos que percibe por su trabajo le permiten satisfacer sus necesidades personales?					
16	¿El salario que recibe está de acuerdo a la cantidad y calidad de trabajo que realiza?					
17	¿Recibe incentivo salarial adicional por realizar horas extras de trabajo?					
18	¿El salario es un factor motivacional para realizar un buen trabajo?					
19	¿Recibe vacaciones, aguinaldos y gratificaciones por el trabajo que realiza?					
20	¿Se siente cómodo con las horas laborales asignadas?					
21	Se siente cómodo en el espacio y ambiente de trabajo?					
22	¿Los equipos son los necesarios y reúne los requisitos que necesita para desempeñarse correctamente?					
23	¿Reconoce, respeta y acepta voluntariamente las normas y reglas establecidas dentro de la organización?					
24	¿Las políticas organizacionales de la municipalidad, entre el empleado y la organización le permiten el logro de objetivo?					
25	¿Es participe de las actividades programadas por la Municipalidad?					
26	¿Se le brinda implementos de seguridad al momento de realizar actividades de campo?					
27	¿Tiene el conocimiento suficiente para desarrollar su trabajo?					

28	¿El cargo que desempeña le permite realizar actividades retadoras y alentadoras?					
29	¿Opta por soluciones rápidas en caso de emergencias laborales?					
30	¿El trabajo que desempeña se encuentra bajo supervisión constante?					
31	¿El trato que existe entre usted y sus compañeros es agradable y respetuoso, por lo tanto le permite un buen desempeño?					
32	¿Evita los conflictos dentro de su centro laboral?					
33	¿Antes de contestar de mala manera prefiere retirarse y luego solucionar el problema pacíficamente?					
34	¿Maneja adecuadamente los conflictos presentados en su centro laboral?					
35	¿Cada vez que surge problemas laborales recibe el apoyo d su jefe?					
36	¿Brindar un trato amable, atento y educado, al momento de dirigirse a los clientes internos y externos?					
37	¿Brinda información con la actitud educada, orientada a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos?					
38	¿Ofrece soluciones frente a las inquietudes de los clientes?					
39	¿El trabajo que realiza le cede tiempo para reunirse con su familia y amigos?					
40	¿La municipalidad le brinda oportunidades para ascender?					
41	¿El puesto que desempeña le permite lograr un crecimiento y desarrollo profesional?					
42	¿Cree usted que con el desarrollo de su trabajo pueda ascender?					

43	¿Su centro de trabajo brinda algún tipo de premios, incentivos o reconocimientos por el buen desempeño del trabajador?					
44	¿Cumple a cabalidad con los horarios establecidos de: entradas, almuerzo, salidas y entrega de trabajos en fecha límite?					
45	Cuando se le presenta alguna urgencia y no puede asistir a su centro de labores ¿justifica su inasistencia?					
46	¿Toma decisiones responsables sobre aspectos relacionados a su puesto?					

ANEXO n°. 5. Matriz de Consistencia.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	MUESTRA	DISEÑO	INSTRUMENTO	ESTADISTICO
<p>Pregunta general ¿Cuál es la relación entre el proceso de integrar personas con la motivación laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Jesús-Cajamarca, 2016?</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación entre el Proceso de Integrar Personas con la motivación laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Jesús – Cajamarca, 2016.</p> <p>Objetivos Específicos. Identificar la relación de cada una de las dimensiones del proceso de integrar personas con los factores extrínsecos de la motivación laboral. Identificar la relación de cada una de las dimensiones del proceso de integrar personas con los factores intrínsecos de la motivación laboral. Plantear una propuesta para el Proceso de Integrar Personas en la Municipalidad Distrital de Jesús.</p>	<p>Hipótesis general El proceso de integrar personas se relaciona directa y significativamente con la motivación laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Jesús-Cajamarca, 2016.</p>	<p>Variable 1 Proceso de Integrar Personas Indicadores V1 Reclutamiento. Recolección de Información. Entrevista. Pruebas de Capacidad. Variable 2 Motivación laboral Indicadores V2 Salario y beneficios, Condiciones de trabajo, Políticas organizacionales, Seguridad laboral, Supervisión y autonomía del trabajo, Vida de oficina, Vida personal con el trabajo, Crecimiento y desarrollo personal, reconocimiento profesional y responsabilidad social.</p>	<p>Población: 48 colaboradores de la Municipalidad Distrital de Jesús-Cajamarca, 2016 Muestra: Trabajamos con la misma cantidad de colaboradores que la población, seleccionada por conveniencia.</p>	<p>Nivel de Investigación. correlacional Diseño. No experimental, transversal, correlacional V1 M r V2 Dónde: M = Muestra V1 = Variable Proceso de integrar personas. V2 = Variable Motivación Laboral r = relación</p>	<p>El instrumento Utilizado para la investigación fue la hoja censal. La técnica fue el censo.</p>	<p>Estadígrafo de Coeficiente de correlación de Pearson.</p>

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: Ulises Casallo Caceres
 1.2. Especialidad: Economista
 1.3. Cargo actual: Docente
 1.4. Grado académico: Maestro en Ciencias
 1.5. Institución: UPN
 1.6. Tipo de instrumento: Cuestionario
 1.7. Lugar y fecha: El 04/10/2016

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	x					
2	Formulado con lenguaje apropiado		x				
3	Adecuado para los sujetos en estudio		x				
4	Facilita la prueba de hipótesis		x				
5	Suficiencia para medir la variable		x				
6	Facilita la interpretación del instrumento		x				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		x				
8	Expresado en hechos perceptibles		x				
9	Tiene secuencia lógica		x				
10	Basado en aspectos teóricos	x					
	Total	10	32				

Coefficiente de valoración porcentual: $c = \frac{10}{32} = 84\%$

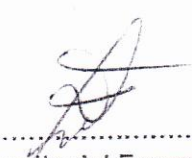
III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

Revisar número de preguntas

.....

.....

.....



 Firma y sello del Experto

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

- I. REFERENCIA
- 1.1. Experto: María Elena Cárdenas León
 - 1.2. Especialidad: Administración
 - 1.3. Cargo actual: Docente tiempo completo
 - 1.4. Grado académico: 9ta. Administración y Negocios
 - 1.5. Institución: UPN
 - 1.6. Tipo de instrumento: Cuestionario
 - 1.7. Lugar y fecha: 04.10.16

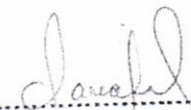
II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	/					
2	Formulado con lenguaje apropiado		/				
3	Adecuado para los sujetos en estudio		/				
4	Facilita la prueba de hipótesis		/				
5	Suficiencia para medir la variable		/				
6	Facilita la interpretación del instrumento		/				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		/				
8	Expresado en hechos perceptibles		/				
9	Tiene secuencia lógica		/				
10	Basado en aspectos teóricos		/				
	Total	05	36				

Coefficiente de valoración porcentual: $c = \frac{41}{50} \times 100 = 82\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....


 Firma y sello del Experto

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: WALTER TERÁN RAMÍREZ
 1.2. Especialidad: ADMINISTRACIÓN - ECONOMÍA
 1.3. Cargo actual: DOCENTE A TIEMPO PARCIAL
 1.4. Grado académico: DOCTOR
 1.5. Institución: UPN-C
 1.6. Tipo de instrumento: CUESTIONARIO - ESCALA
 1.7. Lugar y fecha: C/22/01/18

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		x				
2	Formulado con lenguaje apropiado		x				
3	Adecuado para los sujetos en estudio	x					
4	Facilita la prueba de hipótesis		x				
5	Suficiencia para medir la variable		x				
6	Facilita la interpretación del instrumento	x					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		x				
8	Expresado en hechos perceptibles		x				
9	Tiene secuencia lógica		x				
10	Basado en aspectos teóricos	x					
	Total	15	28				

Coefficiente de valoración porcentual: $c = \frac{43}{50} \times 100 = 86\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....

.....
Firma y sello del Experto

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: LUIS GÓMEZ VARGAS
- 1.2. Especialidad: FILOSOFÍA Y CIENCIAS SOCIALES
- 1.3. Cargo actual: DOCENTE TIEMPO COMPLETO
- 1.4. Grado académico: MAESTRÍA EN CIENCIAS
- 1.5. Institución: UPN
- 1.6. Tipo de instrumento: ESCALA
- 1.7. Lugar y fecha: C-27-10-2016


II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	/					
2	Formulado con lenguaje apropiado	/					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	/					
4	Facilita la prueba de hipótesis	/					
5	Suficiencia para medir la variable		/				
6	Facilita la interpretación del instrumento		/				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	/					
8	Expresado en hechos perceptibles	/					
9	Tiene secuencia lógica	/					
10	Basado en aspectos teóricos	/					
	Total						

Coefficiente de valoración porcentual: $c = \frac{42}{50} \times 100 = 96\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....



Firma y sello del Experto